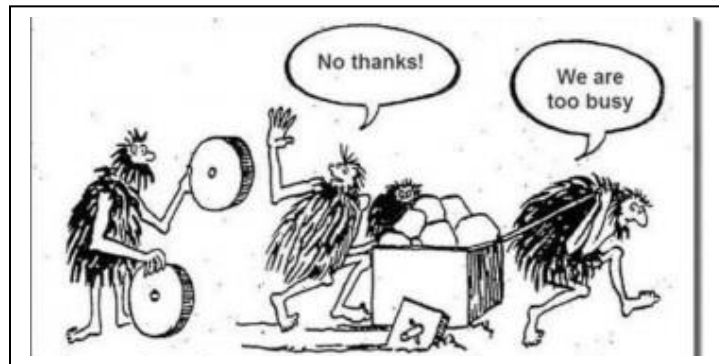


Het effect van formele en informele feedback op het innovatievermogen van organisaties

The impact of formal and informal feedback on the capacity of innovation of companies



Mark van der Sluis

850499739

Open Universiteit Nederland

Inhoud:	Eindschrijft WO-masteropleiding Management
Faculteit:	MST, Managementwetenschappen
Opleiding:	Master of Science in Management
Begeleider:	Drs. Pim Hunfeld
Medebeoordelaar:	Drs. Martine Coun

Maart, 2016

Voorwoord

Deze Masterscriptie is het resultaat van een afstudeeronderzoek bij de organisatie Yellowbrick. En tevens de afronding van de Masteropleiding Management aan de Open Universiteit Nederland.

Een lang en soms lastig traject is hiermee ten einde gekomen. Het combineren van een studie met een drukke baan vergt veel energie van een gezin. Ik kijk echter terug op een bijzonder leerzame periode van pre-master tot en met het afstudeeronderzoek. Ik wil deze gelegenheid graag aangrijpen om een aantal mensen te bedanken. Allereerst Pim Hunfeld voor zijn prettige, vakkundige, en enthousiaste manier van begeleiden. Hij heeft mij heel veel inspiratie, houvast en zelfvertrouwen gegeven om het onderzoek af te ronden. Mijn medeafstudeerders voor de brainstormsessies en feedback. De docenten tijdens de pre-master en mastervakken. Jeffrey Wolvekamp, algemeen directeur van Yellowbrick Nederland en zijn collega's wil ik in het bijzonder bedanken voor het mogelijk maken van dit onderzoek.

Als laatste wil ik graag mijn familie en gezin bedanken voor hun steun in de afronding van mijn studie. Pap, onbewust was je de zogeheten stok achter de deur, jammer dat je het niet meer mag meemaken. Mijn zus Margriet wil ik bedanken voor het fungeren als een klankbord voor mij. Bedankt voor je kritische blik, het heeft mij enorm geholpen. Als laatste mijn partner Magreet voor het geduld en haar steun om de studie af te ronden, zelfs na de geboorte van onze zoon Sebas.

Mark van der Sluis
Maart, 2016

Samenvatting

Organisaties moeten blijven innoveren om te kunnen overleven in een concurrerende omgeving. Want als organisaties niet of te laat innoveren is de kans groot dat zij ten onder gaan door opkomende concurrentie (Tidd et al, 2005; Bessant, 2003; Lawson en Samson, 2001; Lukas en Ferrell, 2000). En om te kunnen innoveren moet een organisatie een bepaalde mate van innovatief vermogen bezitten. Het innovatievermogen van organisaties wordt volgens Lawson en Samson (2001) door zeven elementen bepaald; namelijk de visie & strategie, verdeling van resources, organisationele kennis, creativiteit & ideemanagement, organisatiestructuur & systemen, cultuur & klimaat en management van technologie. Eén van de factoren in organisaties die van invloed is op de inrichting van deze elementen is feedback. Feedback tussen medewerkers onderling, feedback uit IT-systemen, feedback van klanten, maar ook bijvoorbeeld feedback afkomstig uit de markt waarin de organisatie actief is. Kortom met behulp van feedback bepalen organisaties 'wat' en 'hoe' zij moeten veranderen om te innoveren.

Onderzoek naar de effecten van feedback worden vaak beperkt uitgevoerd. En als effecten van theorie worden onderzocht, dan worden daar veelal economische methoden voor gebruikt. Methoden en technieken uit de sociale, psychologische en antropologische wetenschappen worden veel minder toegepast. Hierdoor is er in de literatuur weinig bekend over de effecten van zowel formele als informele feedback op organisatieontwikkeling. Pitkänen en Lukka (2011) zijn van mening dat formele en informele feedback vaak ten onrechte afzonderlijk van elkaar worden onderzocht. Onderzoek naar feedback zou veel breder gedaan moeten worden, waarbij verschillende vormen van feedback aan bod komen, en zowel formeel als informeel. Dit onderzoek richt zich daarom op de invloed van formele en informele feedback binnen organisaties en welk effect deze hebben op de factoren die het innovatievermogen van organisaties bepalen. De probleemstelling van het onderzoek is op basis hiervan als volgt geformuleerd:

Wat is het effect van formele en informele feedback op het innovatievermogen van organisaties?

Om het effect te kunnen onderzoeken van *formele en informele feedback* op de elementen die het *innovatievermogen* bepalen is een onderzoeksmodel ontwikkeld waarbij een relatie gelegd is tussen het model van Lawson en Samson (2001) en het feedback frameworkmodel van Pitkänen en Lukka (2011). In het frameworkmodel van Pitkänen en Lukka ligt de nadruk op de verschillende interpretaties van zowel formele als informele feedback binnen organisaties. Het effect van zowel formele en informele feedback is op elk innovatievermogen element van Lawson & Samson afzonderlijk onderzocht.

Voor het exploratieve onderzoek is gekozen voor een single-case study bij de organisatie Yellowbrick. Gegevens zijn verzameld aan de hand van semi-gestructureerde interviews in combinatie met een enquête. De semi-gestructureerde interviewronde vond plaats met de vijfmanagementteamleden van de casusorganisatie. De enquête is gehouden onder de zestien vaste medewerkers, aan de hand waarvan de variabelen uit het onderzoeksmodel verder zijn onderzocht. De enquête bestaat uit een drietal stellingen per innovatievermogen element. Gemeten is hiermee de betrokkenheid en de waardering van de werknemers bij het desbetreffende element. Daarnaast is de relatie van de feedbackvormen in relatie tot de elementen getoetst.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de werknemers gemiddeld genomen van mening zijn dat zowel formele als informele feedback van invloed kunnen zijn op de totstandkoming van de innovatievermogen elementen. In de interviews werden door de managementteam leden relaties

gelegd tussen de formele feedbackvormen en de totstandkoming van de innovatievermogen elementen. Zoals bijvoorbeeld feedback uit het teamoverleg, de bilaterale overleggen en kwartaalbijeenkomsten van invloed zijn op de totstandkoming van de visie en strategie of de organisationele kennis van de organisatie. Uit de interviews blijkt dat de organisatie verschillende vormen van feedback gebruikt om informatie te verkrijgen om zich te kunnen aanpassen aan de wensen van de markt. Buiten de traditionele vormen wordt bijvoorbeeld ook gebruik gemaakt van een klantpanel via facebook, een beoordelingsfunctie in de parkeerapplicatie en verschillende internetapplicaties.

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat de formele feedbackvormen 'teamoverleg', 'bilateraal overleg' en 'afdelingsoverleg' significant hoger scoren dan de informele feedbackvormen 'feedback tussen werknemers' en 'feedback tussen werknemers en managers'.

Uit de resultaten van de enquête blijkt eveneens dat het teamoverleg door de werknemers in relatie tot de innovatievermogen elementen en als afzonderlijke feedbackvorm het meest wordt gewaardeerd. Ook in de interviews kwam naar voren dat het teamoverleg als een geschikt platform wordt gezien voor medewerkers om feedback te geven en te ontvangen. Uit analyses van de enquête blijkt dat als werknemers zich meer betrokken voelen bij de totstandkoming van een onderdeel van innovatie, ze ook vinden dat de organisatie beter is ingericht op dit innovatievermogen element.

Concluderend valt af te leiden uit het onderzoek dat zowel formele als informele feedback van invloed is op het innovatievermogen van organisaties. Formele feedback waaronder het teamoverleg hebben volgens de werknemers een grotere invloed dan informele gesprekken tussen collega's. De betrokkenheid van werknemers bij de totstandkoming van een innovatievermogen element lijkt invloed te hebben op de inrichting van de organisatie op dit element. Organisaties maken daarnaast gebruik van nieuwe feedbackmethodieken buiten de traditionele feedbackvormen zoals teamoverleggen en één op één gesprekken.

Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat formele en informele feedback niet eenduidig te vatten zijn en zich heen en weer bewegen in een 'grijs' gebied. Informele feedback maakt daarnaast ook deel uit van formele feedback, aangezien het een 'sociale interactie' betreft. Om deze reden zijn formele en informele feedback niet helemaal los van elkaar te beoordelen in relatie tot het innovatief vermogen van organisaties. Toch wordt aan de hand van het onderzoeksmodel inzichtelijk welke relatie de begrippen met elkaar hebben en in welke mate ze van invloed op elkaar kunnen zijn.

De aanbevelingen voor verder onderzoek richten zich op de aanwijzingen die gevonden zijn dat formele feedback een groter effect zou kunnen hebben op innovatievermogen dan informele feedback. Verder onderzoek kan verricht worden op basis van het onderzochte model. Het gebruikte onderzoeksmodel, waar de samenhang van de verschillende variabelen ten aanzien van feedback en innovatievermogen wordt weergegeven is met behulp van een empirische aanpak verder te exploreren. Verder inzoomen op bepaalde variabelen of het verder kaderen van de begrippen kan concretere resultaten op gaan leveren in vervolgonderzoek.

De vormen van feedback die hedendaags in organisaties worden toegepast blijven niet bij de traditionele feedbackvormen zoals bijvoorbeeld het teamoverleg en bilaterale overleggen. Zoals in dit onderzoek bijvoorbeeld het facebook klantpanel en beoordelingen van klanten in de parkeerapp. Aan de hand van vervolgonderzoek kan meer inzicht krijgen verkregen worden in de effecten van deze 'nieuwe' vormen van feedback.

Voor wat betreft aanbevelingen voor de praktijk valt uit het onderzoek voorzichtig op te maken dat; hoe goed je feedbackcultuur ook is ingericht en welke vormen van feedback als organisatie je ook aanbiedt, de mate van het effect ervan op het innovatievermogen hangt af van een succesvolle implementatie

van de mix van de elementen zoals die van Lawson & Samson. Het onderzoek laat daarnaast zien dat het van belang is voor organisaties om te weten welke feedbackvormen het meest effectief zijn en gewaardeerd worden door werknemers. Inzicht krijgen hierin kan bijdragen aan de totstandkoming van een feedbackcultuur die innovaties bevordert.

Succesvol innoveren is volgens Tidd (et al., 2005) afhankelijk van twee elementen: de technische resources en de routines die bestaan in een bedrijf. Hierbij gaat het dus om bepaalde onderliggende patronen die kunnen worden onderscheiden bij een succesvolle innovatie. Het besef hiervan is van belang voor organisaties om te weten aan welke zaken zij aandacht moeten besteden om daadwerkelijk innovatief te kunnen zijn. Innovatie is daarbij geen doel op zich, maar een middel om een concurrentiepositie te verstevigen en daarmee continuïteit zeker te stellen (Kaal, 2005).

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave.....	6
Hoofdstuk 1 Inleiding	- 7 -
Hoofdstuk 2 Literatuurstudie.....	- 10 -
Hoofdstuk 3 Methodologie	- 23 -
Hoofdstuk 4 Resultaten	- 31 -
Hoofdstuk 5 Conclusies, discussie en aanbevelingen	- 43 -
Literatuurlijst.....	- 49 -
Bijlage A Geselecteerde casusbedrijven	- 53 -
Bijlage B Geraadpleegde documenten/systemen	- 54 -
Bijlage C Opzet van de interviews.....	- 55 -
Bijlage D Opzet van de enquête.....	- 57 -
Bijlage E Organogram Yellowbrick	- 62 -
Bijlage F Coderingsmatrix	- 63 -
Bijlage G Coderingslijst.....	- 64 -
Bijlage H Gecodeerde gespreksverslagen	- 67 -
Bijlage I Resultaten enquête	- 86 -

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding (en wetenschappelijke relevantie)

Innovatie lijkt steeds belangrijker te worden met de komst van internet en andere technologische ontwikkelingen die verdere globalisatie mogelijk maken. Waar het innovatieproces zich voorheen voornamelijk afspeelde binnen de organisatie zelf worden nu samen met klanten, leveranciers en partners nieuwe producten en diensten ontwikkeld. Het proces van innoveren wordt steeds vaker ondersteund door digitale middelen als interactieve websites, op open innovatie toegesneden software en bijvoorbeeld feedback van klanten op websites. En wanneer organisaties niet of te laat innoveren is de kans groot dat zij ten onder gaan door opkomende concurrentie (Tidd et al, 2005; Bessant, 2003; Lawson en Samson, 2001; Lukas en Ferrell, 2000).

Maar wat maakt nou dat een organisatie het vermogen bezit om te kunnen innoveren? De juiste strategie? De juiste werknemers? Innovatievermogen wordt volgens Lawson (2001) door een mix van elementen ofwel organisatievariabelen bepaald, waaronder bijvoorbeeld de strategie, cultuur en verdeling van resources.

Eén van de factoren die van invloed is op deze elementen die het innovatievermogen bepalen is feedback. Feedback tussen medewerkers onderling, feedback uit IT-systemen, feedback van klanten, maar ook bijvoorbeeld feedback afkomstig uit de markt waarin de organisatie actief is. Kortom allemaal bronnen van feedback die kunnen bijdragen aan de totstandkoming van innovaties. Organisaties maken gebruik van formele feedback uit bijvoorbeeld management control systemen, maar ook van informele feedback, ofwel alledaagse interactie of gebeurtenissen met werknemers, klanten en kennissen (London, 2003).

Onderzoek naar de effecten van feedback wordt vaak beperkt uitgevoerd. En als effecten van feedback worden onderzocht, dan worden daar veelal economische methoden voor gebruikt. Methoden en technieken uit de sociale, psychologische en antropologische wetenschappen worden niet of nauwelijks toegepast. Hierdoor is er in de literatuur weinig bekend over de effecten van zowel formele en informele feedback op organisatieontwikkeling. Het onderzoek dat gedaan is op dit vlak is daarnaast veelal uitgevoerd bij grote organisaties die werkzaam zijn in industrieën die al enige tijd bestaan zoals bijvoorbeeld banken, verzekeringsmaatschappijen en fabrieken. Organisaties zijn echter door de komst van internet en globalisering drastisch veranderd en het is maar de vraag of de wetenschappelijke literatuur ten aanzien van management control en haar methodieken, waaronder feedback nog wel aansluiten bij de praktijk en de snel veranderende internetomgeving.

Pitkänen en Lukka (2011) zijn van mening dat formele en informele feedback vaak ten onrechte afzonderlijk van elkaar worden onderzocht. Onderzoek naar feedback zou veel breder gedaan moeten worden, waarbij verschillende vormen van feedback aan bod komen, en zowel formeel als informeel. Dit onderzoek richt zich daarom op de verhouding tussen formele en informele feedback binnen organisaties en welke invloed deze hebben op de factoren die het innovatievermogen van organisaties bepalen. Het doel van dit onderzoek is tevens om een bijdrage te leveren aan de theorievorming over de veranderingen bij organisaties, waarbij uitgegaan wordt dat veranderen een continu proces is.

1.2 Probleemstelling en deelvragen

Probleemstelling:

Wat is het effect van formele en informele feedback op het innovatievermogen van organisaties?

Deelvragen deel 1, literatuurstudie:

- Wat is er in de literatuur bekend over formele feedback?
- Wat is er in de literatuur bekend over informele feedback?
- Hoe verhouden formele en informele feedback zich tot elkaar?
- Wat is er in de literatuur bekend over innovatievermogen?
- Aan de hand van welke aandachtspunten is innovatievermogen te beoordelen?

Deelvragen deel 2, casestudie:

- Wat is de invloed van formele feedback op innovatievermogen?
- Wat is de invloed van informele feedback op innovatievermogen?
- Hoe verhouden formele en informele feedback zich tot innovatievermogen?

1.3 Methode van onderzoek

Het onderzoek is exploratief en kwalitatief van aard dat zich richt op de verhouding tussen formele en informele feedback en welk mogelijk effect deze hebben op het innovatievermogen van organisaties. Door middel van caseonderzoek worden het gebruik van formele feedback (systemen) en de informele feedbackcultuur in relatie tot de aandachtspunten van innovatievermogen van de gekozen casusorganisatie in kaart gebracht. In het eerste deel van het onderzoek wordt aan de hand van een literatuurstudie, documentanalyse en semi-gestructureerde interviews met het managementteam van de casusorganisatie een eerste verkenning gedaan met betrekking tot het onderzoeksmodel en de onderzoeksvariabelen. Aan de hand van de resultaten van het eerste deel van het onderzoek wordt vervolgens aan de hand van een enquête onder de medewerkers het effect onderzocht van feedback op het innovatievermogen van de organisatie. Er wordt in het onderzoek een relatie gelegd tussen de verschillende vormen van feedback op basis van het framework van Pitkänen en Lukka (2011) en de elementen van het innovatievermogen model van Lawson en Samson (2001).

1.4 Casus organisatie

Het onderzoek betreft een casestudie bij de organisatie Yellowbrick, gevestigd in Amsterdam. Het bedrijf Yellowbrick is gekozen uit een selectie van 15 MKB bedrijven (bijlage A). De selectie van de bedrijven vond plaats aan de hand van de volgende criteria:

- in Nederland actief
- maximaal 50 medewerkers (overzichtelijke organisatie voor het onderzoek)
- management heeft besteed aandacht aan innovatie
- aandacht van management op feedback en feedbacksystemen
- biedt haar services online aan

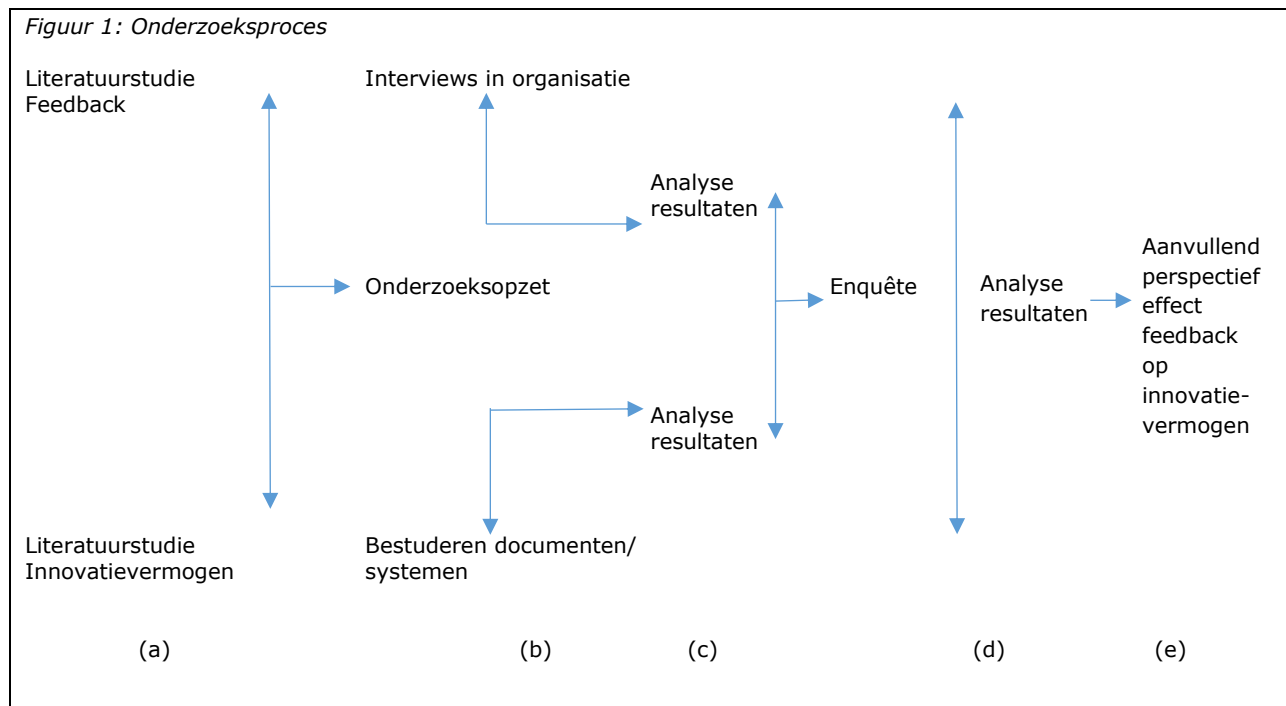
Het management van Yellowbrick heeft in een oriënterend gesprek aangegeven het innoveren van haar product en haar diensten zeer belangrijk te vinden. Yellowbrick beschouwt zichzelf als een innovatief internetbedrijf dat moet blijven innoveren om te voldoen aan de behoefte in de markt en om de concurrentie aan te kunnen gaan. Aan de hand van eerste verkennende gesprekken met de directeur kwam naar voren dat Yellowbrick gebruik maakt van feedbacksystemen zoals voortgangs- en beoordelingsgesprekken, 360 graden feedback, dagelijkse stand-up sessions, een systeem of feedback van klanten te monitoren.

Over Yellowbrick:

De organisatie Yellowbrick gevestigd te Amsterdam biedt parkeerservices aan consumenten en bedrijven. Consumenten kunnen zich registreren bij Yellowbrick en de mobiele applicatie downloaden. Met behulp van het kenteken van een auto en registratiesysteem kunnen consumenten het parkeren activeren en de-activeren.

1.5 Onderzoeksproces

Aan de hand van literatuuronderzoek (a) ten aanzien van feedback en innovatievermogen wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvragen bij deel 1. Op basis van de uitkomsten van het literatuuronderzoek wordt een casestudie ontworpen (b). De resultaten afkomstig uit interviews, document/systeemanalyse en observatie uit de casestudie worden geanalyseerd (c). Aan de hand van de resultaten wordt een enquête ontworpen en in de organisatie onder de medewerkers uitgezet (d). Vanuit de resultaten van de interviews, documentanalyse en de enquête worden de onderzoeksvragen bij deel 2 beantwoord. Vervolgens worden conclusies en aanbevelingen gedaan en wordt een aanvullend perspectief op de effecten van feedback op innovatievermogen beschreven (e).



Hoofdstuk 2 Literatuurstudie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat in de literatuur wordt verstaan onder feedback binnen organisaties en wordt een onderverdeling gemaakt naar formele en informele feedback. Vervolgens wordt beschreven wat in de literatuur wordt verstaan onder innovatievermogen en aan de hand van welke aandachtspunten innovatievermogen te beoordelen is. Tot slot wordt een relatie gelegd tussen deze begrippen voor het uiteindelijke caseonderzoek wat leidt tot een onderzoeksmodel.

2.2 Feedback binnen organisaties

Feedback vindt zijn oorsprong in de cybernetica. Cybernetica, de wetenschap die de besturing van mechanische en biologische systemen bestudeert, beschouwt feedback als een signaal, mechanisme en proces, waarmee een systeem zichzelf controleert (Tuomela 2005; Otley, 1999; Luckett en Eggleton 1991; Otley et al., 1995; Otley en Berry, 1980). Feedback wordt hierbij gebruikt om organisatiefuncties te vereenvoudigen en te mechaniseren, om zo het systeem te verbeteren.

Hoagland en Dodson (1995) gaan nog een slag dieper om feedback uit te leggen. Zij stellen dat feedback een centrale eigenschap is van het leven. Het proces van feedback bepaald hoe wij groeien, omgaan met stress en uitdagingen, en reguleert factoren zoals lichaamstemperatuur, bloeddruk en cholesterolniveau.

Feedback kan echter ook gebruikt worden in de analyse van complexe menselijke organisatiestructuren. Ofwel het geven van feedback tussen mensen onderling, waarbij bijvoorbeeld een individuele verbetering van een persoon centraal staat. Naar deze vorm van feedback is in de management en psychologie literatuur veel onderzoek gedaan. Binnen de wetenschappen van management en psychologie wordt bijvoorbeeld feedback onderzocht in relatie tot individueel leren, motivatie en persoonlijke beoordelingen. Daarnaast wordt de relatie tussen managers en ondergeschikten in organisaties en scholen onderzocht (o.a. Leung and Trotman, 2005, Ashford en Tsui, 1991; Luckett en Eggleton, 1991).

In de accounting en auditing literatuur is onderzoek gedaan naar de wijze waarop individuen omgaan met persoonlijke feedback. (o.a. Atwater en Brett, 2006; Tourish en Robson, 2006; Jermias 2001; Luckett en Eggleton, 1991; Ouchi, 1979). Deze studies zijn voornamelijk gebaseerd op enquêtair onderzoek (o.a. Gupta et al., 1999) en laboratorium experimenten ten aanzien van feedback (bijv. Luckett en Eggleton, 1991). Onderzoek naar feedback ofwel feedbacksystemen zijn ook terug te herleiden naar de management control literatuur. Het vakgebied management control bestudeert de middelen en processen die organisaties gebruiken om het gedrag van medewerkers te beïnvloeden met het oog op het bereiken van organisatiedoelstellingen (Speklé, 2002).

In enge zin wordt onder management control vaak verstaan het financieel administratieve systeem of het basis controle proces (Abernethy en Brownell, 1999). In breder perspectief van management control worden hier ook andere organisatievariabelen bij betrokken zoals organisatiecultuur, beloningsbeleid, procedures, regelgeving en organisatiestructuur (Simons, 1995a, 1995b; Anthony en Young, 2003; Anthony en Govindarajan, 2003; Narjano-Gil en Hartmann, 2006; Kaplan, 1984, 2006; Merchant, 1982; Malmi en Brown, 2008).

In de literatuur spreekt men over zowel management controlstructuren als over specifieke onderdelen binnen die structuur; management control systemen of management control instrumenten.

Management control structuren hebben hierbij een hoger abstractieniveau. Een management control structuur kan opgebouwd zijn uit meerdere systemen en/of instrumenten.

Veel voorkomende componenten van een management controlstructuur zijn: administratieve systemen, planningssystemen, cybernetische systemen, beloningssystemen en cultuursystemen (Malmi en Brown, 2008). Een management controlstructuur zegt iets over de opbouw en de samenhang tussen verschillende systemen en instrumenten in een organisatie. Overige theorie ten aanzien van management controlstructuren zijn ook beschreven door: Ouchi (1979), Hofstede (1981), Merchant (1982) en Speklé (2002).

Simons (1995a, 1995b) schreef in de jaren negentig over vier controle hefbomen ten aanzien van management control. Hij spreekt over diagnostic control systems, belief systems, boundary systems en interactive control systems. Binnen de management accounting literatuur wordt over het algemeen bedoeld met feedback, het meten van performance en dit is terug te vinden bij de hefboom diagnostic control systems. Maar feedback is ook terug te vinden binnen de interactieve control systemen, waar het meer communicatie tussen werknemers betreft. Het onderzoeken van feedback binnen de management control literatuur begeeft zich dan ook op deze twee invalshoeken: feedback tussen werknemers onderling en het meten van performance al dan niet aan de hand van feedbacksystemen.

Formele en informele feedback

Feedback is onder te verdelen in formele en informele feedback. In de loop der jaren is de kijk op feedback veranderd van een meer algemene kijk naar een meer specifieke. Waar Katz en Kahn (1978) en Ashford en Tsui (1991) in het algemeen nog spreken van geplande en ongeplande feedback, worden London en Smither (2002) al iets specifieker en spreken over formele feedback als 'op voorhand gepland' en 'systematisch gepland'. In het geval van informele feedback over alledaagse interacties en individuele feedback naar gedrag.

Aan de hand van onderstaande tabel waar de opvattingen van een aantal onderzoekers van feedback uiteengezet worden, worden de verschillen zichtbaar tussen formele en informele feedback. Bij informele feedback spreekt men over het algemeen over 'ongepland' en 'spontaan', en bij formele feedback wordt gesproken over 'gepland' en 'systematisch'.

Tabel 1. Overzicht opvattingen formele en informele feedback

	Formele feedback	Informele feedback	Dimensie
<i>London (2003)</i>	Formele beoordelingen, functioneringsgesprekken tussen werknemer en manager	Feedback in alledaagse interacties, individuele feedback naar gedrag	Bron, timing, norm
<i>London en Smither (2002)</i>	Gegeven door formele mechanismen	Onafhankelijk van formele mechanismen	Bron
	Gepland, gedefinieerde feedback	Ongepland gebeurtenis, spontaan, in het moment	Timing, norm
<i>Lockett en Eggleton (1991)</i>	Feedback vanuit management accounting systemen	Feedback vanuit sociale bronnen van managers, collega's en individuen	Bron
<i>Ashford en Tsui (1991)</i>	Formele beoordelingssystemen, formele beoordelingsmethoden, formele feedback vanuit managers	Ongeplande feedback	Norm, bron
<i>Katz en Kahn (1978)</i>	Geplande feedback	Ongeplande feedback	Timing

Formele feedback

Managers krijgen formele feedback in een variëteit van situaties. Een veel voorkomende context waarin formele feedback wordt verkregen, zijn de traditionele voortgangs- en beoordelingsgesprekken tussen werknemers en managers (London, 2003). Naast reguliere voortgangs- en beoordelingsgesprekken

maken organisaties ook gebruik van management control systemen om feedback van medewerkers te faciliteren, zoals bijvoorbeeld de Balanced Score Card en 360 graden feedback methode. Dit zijn voorbeelden van formele controle systemen of feedbacksystemen die door managers gebruikt worden om persoonlijk en regelmatig betrokken te worden bij de besluitvorming van lagere managementniveaus. Ze vormen de mogelijkheid voor het topmanagement om de onderliggende aannames en actieplannen te bespreken. Het meten van performance, door middel van bijvoorbeeld rapportages waarin de voortgang van een organisatie wordt getoetst, maakt eveneens onderdeel uit van formele feedbacksystemen (Simons 1995a, 1995b).

De Balanced Score Card (Kaplan en Norton, 1992) wordt voornamelijk gebruikt als evaluatiehulpmiddel voor managers met complexe doelstellingen. Het idee achter de Balanced Score Card is dat een manager niet alleen is af te rekenen op financiële resultaten, maar dat ook andere prestaties worden meegenomen in de jaarlijkse beoordeling. De term balanced komt van het feit dat verschillende factoren ook verschillend worden gewogen. Een methode als de Balanced Score Card kan richting geven aan de organisatie, de focus verbeteren en het lerend vermogen van de organisatie, als het opstellen van strategieën faciliteren (Simons, 1995a, 2000).

De 360 graden feedback is een instrument op het gebied van beoordeling en ontwikkeling van medewerkers. Bij deze methode gaat het om het genereren van feedback, door meerdere personen op verschillende niveau's uit de organisatie een medewerker te laten beoordelen, met een verschillend perspectief op het gedrag van de beoordeelde persoon. Het doel is om een zo breed mogelijk beeld te schetsen van het huidige gedrag van de medewerker in de werksituatie (o.a. Atwater en Brett, 2006; Kaplan en Norton, 2001, 1996; Tuomela, 2005).

Informele feedback

Wat bedoeld wordt met informele feedback is wellicht het beste te beschrijven als het tegenovergestelde van een formeel management accounting systeem ofwel feedback gebaseerd op dagelijkse sociale interactie. In de managementliteratuur over informele feedback veel te vinden. Hier is ten aanzien van feedback het gedrag tussen individuen onderzocht, bijvoorbeeld tussen werknemers en managers (o.a. Ashford en Cummings, 1983; Ashford en Tsui, 1991; London en Smither, 2002; London, 2003). Volgens Hattie en Timperly (2007) is feedback een reactie op een gedraging en wordt informatie gegeven over dat gedrag. Deze informatie die door middel van feedback wordt gegeven moet gericht zijn op de discrepantie tussen dat wat er op een moment begrepen is en dat wat zou moeten worden begrepen (Hattie & Timberly, 2007).

Lockett en Eggleton (1991, pag. 376-378) stellen dat informele bronnen van feedback gebruikt worden omdat formele feedbacksystemen niet toereikend of inadequaet zijn. Hiermee wordt gesuggereerd dat formele en informele feedback beide van belang zijn om een goed beeld van een situatie te kunnen schetsen.

London (2003) ziet informele feedback als alledaagse interacties. Nog explicieter spreken London en Smither (2002) over informele feedback als een 'ongeplande gebeurtenis' of 'in het moment'. Ashford (2003) relateert informele feedback aan 'spontane feedback interacties'.

Ashford en Tsui (1991, pag. 252; pag 260-265) maken de vergelijking tussen informele feedback en ongevraagde feedback. Managers gebruiken informele feedback uitwisselingen om aan extra informatie te komen uit hun omgeving en de mensen in de organisatie.

Uit bevindingen van het onderzoek van Pitkänen en Lukka (2011) over formele en informele feedback binnen management accounting kwam naar voren dat het bestaan van een formele hiërarchische relatie tussen werknemers, een informele feedback situatie automatisch kan transformeren in een formele

feedbacksituatie. Deze situatie kan bijvoorbeeld ontstaan wanneer een manager met een werknemer een belangrijk vraagstuk bespreekt. In dit soort situaties kan de interpretatie van de situatie verschillend zijn tussen de werknemer en de manager. Een werknemer kan een dagelijkse discussie als formeel opvatten, terwijl de manager deze als informeel interpreteert. Andersom kunnen werknemers feedback van managers als zeer belangrijk ervaren terwijl managers feedback minder interessant vinden. Soms vinden werknemers feedback van hun manager belangrijker dan de feedback van hun gelijken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat werknemers verschillende interpretaties kunnen hebben in een feedback situatie, zowel informele feedback tussen werknemers kan zijn, maar ook dat formele feedback anders geïnterpreteerd kan worden. Hierop volgend kunnen werknemers en managers ook informele feedback kanalen, zoals 1-op-1 gesprekken gebruiken om formele situaties te bespreken, of andersom wanneer werknemers bijvoorbeeld tijdens maandelijkse formele besprekingen van de resultaten vrijwillig ongedwongen informele feedback geven. De begrippen informele en formele feedback zijn niet eenvoudig zwart/wit te duiden, maar er is een 'grijs' gebied waar beide begrippen zich in bewegen.

Onderzoek naar het gebruik van formele en informele feedback

Uit onderzoek van Ashford en Cummings (1983) en Crant (2000) kwam naar voren dat managers niet slechts passieve ontvangers zijn van feedback, waar veel control systemen op gebaseerd zijn. Individuen zoeken actief naar feedback door er direct naar te vragen, maar ook door te observeren. Ashford en Tsui geven aan dat managers naast beschikbare feedback wanneer noodzakelijk, actief op zoek gaan naar aanvullende feedback om eigen prestaties te kunnen beoordelen.

Gupta (1999) heeft onderzocht dat hoe hoger de frequentie van communicatie tussen het hoofdkantoor van een organisatie en lokale managers is, hoe hoger de mate van actief zoeken naar feedback en het observeren naar feedback is. De mogelijkheden voor het verkrijgen van deze feedback kan door face-to-face meetings, telefoongesprekken, management rapportages, (electronische) brieven en memo's. Levy et al. (1995) kwamen tot de conclusie dat ongevraagd feedback geven vaker voorkomt in een zakelijke omgeving dan in een publieke (privé) omgeving, aangezien individuen zich in deze omgeving bewuster zijn van de mogelijke sociale gevolgen van hun gedrag. Volgens Ashford et al. (2003) zijn mensen eerder geneigd formeel feedback te geven, gezien het geven van spontane feedback zonder daarvoor gemandateerd te zijn een extra risico met zich meebrengt omdat het sociale omgangsvormen zou kunnen overtreden.

Feedbackcultuur

De feedbackcultuur van de organisatie speelt een belangrijke rol in de wijze waarop individuen zoeken naar feedback, alsmede observeren, accepteren, gebruiken en reageren op formele en informele feedback. Een feedback georiënteerde cultuur wordt gekarakteriseerd door managers en werknemers die zich comfortabel voelen met zowel het geven als ontvangen van feedback. (London, 2003, pag. 231). London en Smither (2003) geven daarnaast aan dat organisaties ter ondersteuning van een feedback georiënteerde cultuur zich moeten richten op een effectief beleid en verbeterprogramma's, continu leren en loopbaanontwikkeling.

Interventies en organisatiehandelingen die feedbackcultuur bepalen kunnen volgens London en Smither (2003) onderverdeeld kunnen worden in de drie categorieën:

- De kwaliteit van de feedback
- De prioriteit die aan feedback wordt gegeven
- De ondersteuning van feedback

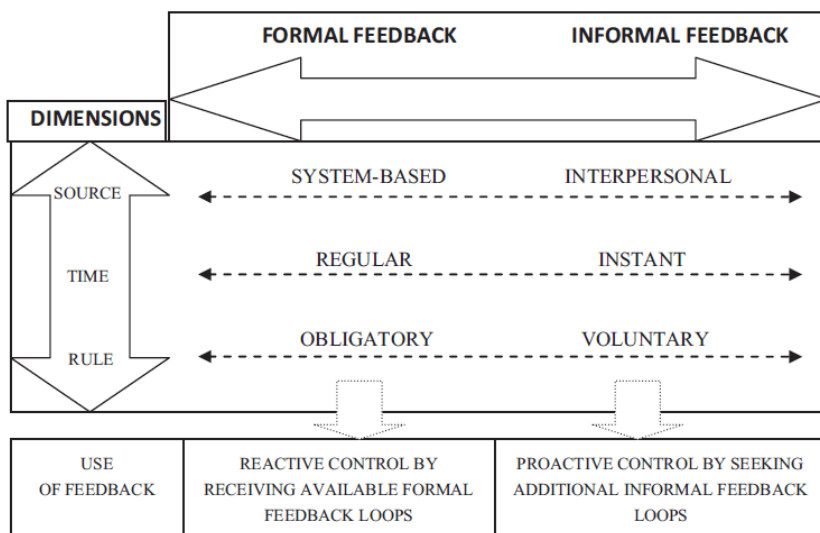
Hoe meer feedback in een organisatie gegeven wordt en gericht is op bepaald gedrag, hoe groter de kans dat het geaccepteerd wordt (Cederblom, 1982).

Morrison en Milliken (2000, pag. 713) kwamen met de bevinding dat als managers van mening zijn dat werknemers voornamelijk geïnteresseerd zijn in zichzelf, opportunistisch zijn en onbekwaam, dat zij weinig zullen doen met de feedback die zij ontvangen. Daarnaast zoeken managers over het algemeen meer naar feedback van hun collega's op hetzelfde niveau dan van ondergeschikten.

2.3 Formele en informele feedback en de dimensies bron, timing en norm

In 2011 hebben Pitkänen en Lukka onderzoek gedaan naar formele en informele feedback op basis van de bestaande literatuur, aan de hand van een casusonderzoek bij een grote staalfabrikant. Zij concluderen dat onderzoek naar formele en informele feedback traditioneel veelal dichotoom en heterogeen is uitgevoerd. Zij zijn van mening dat formele feedback en informele feedback vaak ten onrechte afzonderlijk van elkaar worden onderzocht. Onderzoek naar feedback zou veel breder gedaan moeten worden, waarbij verschillende vormen van feedback aan bod komen, en zowel formeel als formeel om te bepalen hoe effectief organisaties zijn. Zij zetten vraagtekens bij het gebruik van concepten als de Balanced Score Card voor het meten en uitbalanceren van feedback, gezien informele feedback hier niet in meegenomen wordt. Zij stellen dat met name de rol van de lijnmanager in organisaties van belang is om feedback van werknemers te ontvangen. De uitdaging voor managers is dan ook, om niet louter beslissingen in organisaties te nemen op basis van formele feedback afkomstig van interactieve control systemen.

Pitkänen en Lukka (2011) hebben aan de hand van het onderzoek een analytisch framework (figuur 2) ontworpen om een beter overzicht te krijgen in de verschillende interpretaties van formele en informele feedback in organisaties. Feedback wordt vanuit dit model onderverdeeld in formele en informele feedback en bekeken vanuit drie dimensies: de bron of oorsprong, de tijd en de norm. De bron van de feedback betreft de onderverdeling in 'systeem-gebaseerde' en 'interpersoonlijke' feedback. De timing betreft enerzijds systematisch geplande feedback (regular) en anderzijds alledaagse interactie (instant). De norm betreft de verplichte routine en communicatie tussen managers en ondergeschikten (obligatory) en ongevraagde feedback (voluntary). Bij formele feedback gaat het over het streven naar controle door reactie en bij informele feedback gaat het over het streven naar controle door pro-activiteit. Met behulp van dit model kan de verhouding tussen formele en informele feedback binnen organisaties in kaart gebracht worden.



Figuur 2. Analytisch framework feedback (Pitkänen en Lukka, 2011)

2.4 Feedback als veranderkundige interventie

Homan (2006) gaat er vanuit dat een veranderproces niet gemanaged kan worden maar hooguit gefaciliteerd. Wanneer we dus in staat zijn beter te begrijpen hoe dit zingevingproces werkt en welke factoren hierbij van invloed zijn, kunnen we mogelijk de veranderingen binnen organisaties beter faciliteren waardoor de slagingskans van een werkelijke organisatieverandering, zoals het innovatief vermogen van medewerkers zal vergroten.

Homan gaat bij veranderingen in organisaties uit van de chaos- en complexiteitstheorie. Vanuit de chaos- en complexiteitstheorie wordt er vooral gekeken naar de zelforganiserende dynamieken van organisaties. Dat wat we een organisatie noemen, is in feite het resultaat van interacties van actoren op microniveau, waaruit zich op organisatieniveau op den duur een zekere orde en structuur ontwikkelt. Duidelijk mag hierbij zijn dat deze emergente orde niet altijd samenvalt met de officiële orde, zoals die in de organogrammen, procedureschema's en sturingsmodellen van de organisatie zijn neergelegd (Homan, 2003).

Onderdeel van deze interacties op microniveau is zowel formele als informele feedback. Juist deze interactie bepaald voor een groot gedeelte hoe orde en structuur zich ontwikkelt in een organisatie. De verzameling van de petrischaaltjes waar Homan over spreekt, die deel uitmaken van een organisatie zijn vanuit de complexiteitstheorie op te vatten als een web met co-evoluerende actoren. Steeds reageren petrischaaltjes op elkaar, waarbij de gedragingen van de één weer een input zijn voor de ander.

Uit de totale variëteit van ideeën, acties en experimenten groeit op den duur (door de combinatie van negatieve en positieve feedback) een nieuw (bijna) stabiel betekenisplatform dat in de tijd daarna verder geperfectioneerd en gedetailleerd kan worden.

2.5 Innovatie

Innoveren kan als onderdeel gezien worden van organisatieontwikkeling of organisatieverandering. Waarbij organisatieontwikkeling kan worden gedefinieerd als het toepassen van principes en praktijkvoorbeelden uit de gedragswetenschappen om de effectiviteit van individuen en organisaties te vergroten (Boonstra, 2004). Onder organisatieontwikkeling verstaan French en Bell (1999) de lange-termijn drang van organisaties om de verschillende aspecten van een organisatie te verbeteren, die noodzakelijk zijn om te overleven.

Innovatie is het mechanisme waarmee organisaties nieuwe producten en systemen produceren, die nodig zijn om zich aan te passen aan veranderende markten, technologieën en concurrentiemodellen (D'Aveni, 1994; Dougherty & Hardy, 1996; Utterback, 1994).

Volgens Tidd (et al, 2005) is innovatie de verandering van de dingen die een organisatie aanbiedt (product- en dienstinnovatie) of de manier waarop zij dit creëert en aflevert (procesinnovatie). Innovatieve bedrijven hebben een voordeel ten opzichte van bedrijven die minder innovatief zijn. wanneer bedrijven niet of te laat innoveren is de kans groot dat zij ten onder gaan door opkomende concurrentie (Tidd et al, 2005; Bessant, 2003; Lawson en Samson, 2001; Lukas en Ferrell, 2002).

Innovatie is volgens Boer en During (2001) te omschrijven als het voortbrengen van een nieuwe product-markt-technologie-organisatie combinatie ofwel het implementeren en commercialiseren van iets nieuws. De innovatie kan een product of dienst zijn, maar bijvoorbeeld ook een nieuwe technologie of manier om met klanten om te gaan (Buijs, 2004).

Porter (1998) definieert innovatie als 'het verbeteren van de eigen bedrijfsprocessen, tussen grondstof en de eindklant. Hij stelt daarnaast dat innovatie, het toevoegen van een nieuwe waarde is voor de klant of organisatie.

De volgende typering van innovatie worden onderscheiden in een aantal onderzoeken (Boer en During, 2001; Buijs, 2004; Tidd et al, 2005):

- Productinnovatie; het veranderen van een product of dienst
- Procesinnovatie; het veranderen van de manier waarop een product of dienst wordt geproduceerd of geleverd
- Positieinnovatie; het veranderen van de context waarin een product of dienst wordt aangeboden ofwel herpositioneren
- Paradigma innovatie; het veranderen van mentale modellen/nieuwe manier van denken
- Organisationele innovatie; de aanpassing of vernieuwing van een organisatie

Er worden daarnaast twee basale vormen van innovatie onderscheiden. Innovatie kan enerzijds incrementeel plaatsvinden, hierbij wordt hetzelfde op een betere manier gedaan. Of een innovatie kan radicaal zijn, hierbij gaat om een volledig andere manier van werken.

2.6 Innovatievermogen

Om te kunnen innoveren heeft een organisatie een bepaalde mate van innovatievermogen nodig. Innovatievermogen is de mate waarin zowel individuen als organisaties in staat zijn om complexe vernieuwingen op een succesvolle wijze te introduceren en te implementeren (Cozijnsen, 1992). Volgens Prahalad en Hamel (1990) concurreren competitieve organisaties niet op nieuwe producten, maar op het vermogen om nieuwe producten te ontwikkelen (Prahalad en Hamel, 1990).

Innoveren kan volgens Lawson en Samson (2001) zowel worden toegepast op het ontwikkelen van nieuwe producten als op processen, en er is geen algemene formule voor innovatief vermogen. Volgens Gosselink (1991) beschikt een organisatie over innovatievermogen wanneer het beschikt over zodanige eigenschappen en kenmerken dat het in staat is tot het effectief en efficiënt op gang brengen en commercieel succesvol voltooien van vernieuwingen, gecombineerd met het snel kunnen doorlopen van de daaraan inherente organisatorische veranderingsprocessen.

Gosselink (1991) stelt ook dat bedrijven moeten beschikken over de noodzakelijke eigenschappen die hun in staat stellen effectieve en efficiënte vernieuwingen op gang te brengen en te voltooien op het gebied van producten, diensten, productieprocessen en technologieën.

Het innovatievermogen is volgens Gosselink (1991) de uitkomst van de werking van vier onafhankelijke variabelen:

- Human resources: Innoveren is mensenwerk. Mensen vormen de kern in de voortgang en afronding van innovatieprocessen.
- Materiële (technologische) middelen: Betreft de benodigde beschikbare materiële en technologische middelen, inclusief de daarbij behorende kennis om innovatie tot uitvoer te brengen.
- Financiële middelen: Beschikbaar gestelde budgetten die nodig zijn voor de effectieve inzet van mensen en materiële middelen ten behoeve van de innovatiefunctie.

- Organisatorische arreeksmenten: Betreft de organisatorische maatregelen en organisatieverschijnselen, die al dan niet specifiek zijn ontwikkeld ten behoeve van de realisering van innovatieprocessen

Kaal (2006) stelt dat het innoverende vermogen de mate is waarin ondernemingen in staat zijn het innovatieproces goed uit te voeren. Het innovatieproces betreft hier het gehele proces van het verzamelen van ideeën tot aan de introductie van een nieuw product of dienst. Om een innoverend vermogen te borgen is een centrale plaats voor innovatie in de besturing van de organisatie nodig.

De kritische succesfactoren zijn hierbij de juiste aandacht voor de perspectieven zoals deze ook bij de Balanced Score Card centraal staan:

- Het ontwikkel- en leerperspectief
- Klant- en marktperspectief
- Procesperspectief
- Financieel perspectief

Naast de kritische succesfactoren stelt Kaal dat twee competenties belangrijk zijn om een innovatieproces tot een goed einde te brengen: Ten eerste de vaardigheid om projecten te managen buiten de bestaande bedrijfsvoering. Ten tweede de samenwerkingsvaardigheden en het vermogen tot het snel aangaan van allianties om een voorsprong in de markt te nemen.

Het innovatieproces is te managen, maar er is geen eenduidig antwoord te geven hoe innovatie gemanaged moet worden (Bessant, 2003; Clark en Wheelwright, 1993; Saren, 1984). Dit verschilt namelijk per organisatie en innovatie is een complex en onzeker proces. Ook de soort innovatie, sector en mate van innovatie spelen een rol bij het managen van het innovatieproces (Tidd et al, 2005).

Tidd et al. (2005) stellen dat innovatieve organisaties in essentie vier fasen moeten managen in het innovatieproces:

1. Het scannen en zoeken in de omgeving naar nieuwe signalen voor nieuwe innovaties, het genereren van ideeën;
2. Strategische keuzes maken uit de mogelijke ideeën die naar voren komen uit fase 1;
3. Het toewijzen van de benodigde bronnen en resources zodat het idee ontwikkeld kan worden;
4. Het implementeren van de innovatie.

Een toevoeging op deze 4 fasen is:

5. Het leren van de innovatie en het gevolgde proces, zodat deze ervaring kan worden gebruikt voor verbetering van komende projecten (Boer en During, 2001; Ekvall, 1996).

Succesvol innoveren is afhankelijk van twee elementen: de technische resources en de routines die bestaan in een bedrijf. Hierbij gaat het om bepaalde onderliggende patronen die kunnen worden onderscheiden bij succesvolle innovatie (Tidd et al; 2005).

Het gebruik van resources en vermogens/routines om tot innovatie te komen, komt ook terug in de dynamische vermogenstheorie. Deze theorie benadrukt dat bedrijfsspecifieke vermogens een bron kunnen zijn voor innovatievermogen. Juist specifieke combinaties hiervan, en het benutten van interne en externe competenties, worden gebruikt om nieuwe producten te

genereren om zo in te spelen op een veranderende markt.

Dynamisch: het vermogen om competenties te veranderen om aan te (blijven) sluiten bij een veranderende omgeving.

Capabilities: het in voldoende mate aanpassen, integreren en reconfiguratie van interne en externe organisatorische bronnen en competenties (Teece et al, 1997).

Bessant (2003) geeft een aantal belangrijke routines die belangrijk zijn voor het ontwikkelen van innovatievermogen.

Tabel 2. Belangrijke routines voor innovatievermogen (Bessant, 2003)

Basic capability	Contributing capabilities
Recognizing (herkennen)	Het scannen van de omgeving voor technische en economische aanwijzingen voor veranderingen
Aligning (afstemmen)	Goede aansluiting tussen strategie en de verandering
Acquiring (verzamelen)	Het herkennen van beperkingen van de organisatie en de kwaliteit om externe kennis en informatie aan te spreken.
Generating (genereren)	Het ontwikkelen van een idee tot een werkende innovatie.
Choosing (kiezen)	Het onderzoeken en selecteren van meest geschikte optie om te reageren op omgevingsprikkel en de optie die daarnaast het beste aansluit bij de strategie en interne mogelijkheden.
Executing (uitvoeren)	Het managen van een idee tot de invoering hiervan.
Implementing (implementeren)	Het managen van de technische verandering om de acceptatie van de innovatie te verzekeren.
Learning (evalueren en leren)	De evaluatie en reflectie van het innovatieproces en het herkennen van verbeterpunten in de organisatieroutines.
Developing (ontwikkelen van de organisatie)	Het uitwerken van de te verbeteren van routines in structuur, proces en gedrag in de organisatie.

Caseonderzoek gedaan naar innovatievermogen

Uit onderzoek van de Jong et al. (1999) naar innovatievermogen bij MKB-bedrijven kwam naar voren dat ondernemers een grote invloed kunnen uitoefenen op het innovatievermogen. De volgende factoren werden als succesfactoren omschreven:

- De eigenschappen van medewerkers (bijvoorbeeld het nemen van risico, aanwezigheid van capaciteit en kennis);
- Cultuur van de organisatie (bijvoorbeeld een losse cultuur waar fouten geaccepteerd worden, openheid en inspraak van medewerkers, delen van kennis)
- Strategie (bijvoorbeeld het hebben van een innovatiestrategie en het formuleren van doelstellingen)
- Structuur (bijvoorbeeld multifunctionele teams, jobrotaties)
- Netwerkactiviteiten (bijvoorbeeld externe oriëntatie, samenwerking met andere bedrijven)
- Beschikbare middelen (bijvoorbeeld financiële middelen)
- Karakteristieken van de onderneming (bijvoorbeeld grootte onderneming, technologische mogelijkheden)

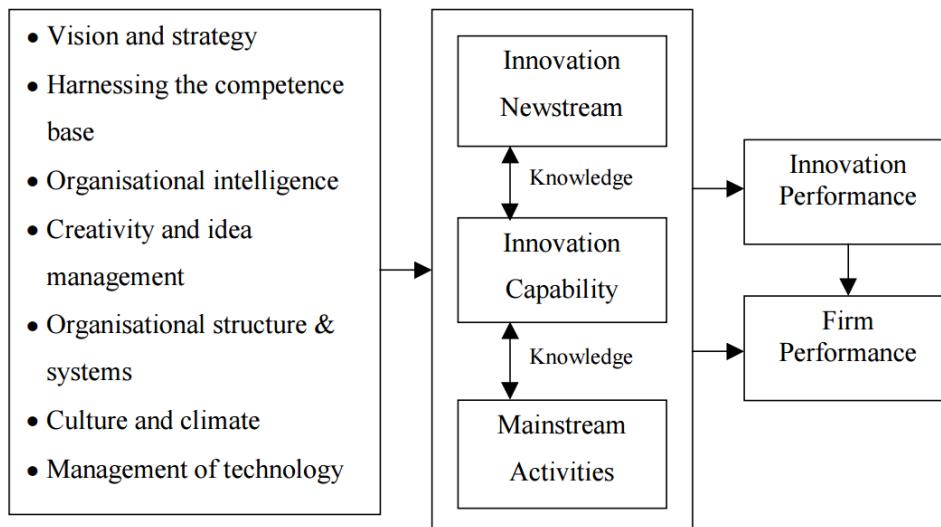
Daarnaast werden nog twee andere factoren benoemd waar de ondernemer zelf geen invloed op heeft. Namelijk:

- Karakteristieken van de markt (bijv. concurrentie op prijs of kwaliteit, korte levenscyclus product en onzekere vraag)
- Infrastructuur van innovatie (bijv. mogelijkheden tot octrooi en R&D subsidies)

2.7 Model om innovatievermogen te bepalen

Lawson en Samson (2001) hebben een holistisch model ontwikkeld gebaseerd op zeven dynamische elementen. Deze zeven elementen zijn ontwikkeld vanuit de bestaande literatuur en praktijkmodellen ten aanzien van innovatievermogen. Het model heeft als uitgangspunt dat een organisatie gericht is op innovatie als primaire strategie om de competitie aan te gaan. Innovatievermogen zelf is zodanig niet als losstaande variabele te bepalen.

Het vermogen om te innoveren bestaat volgens Lawson en Samson uit een aantal processen en "reinforcing practices" binnen organisaties. Het model splitst de organisatie op in de dagelijkse bedrijfsprocessen (Mainstream activities) en de creatieve processen die nodig zijn voor innovatie (Newstream innovation). Deze twee stromingen worden gecombineerd door het innovatievermogen die de dagelijkse efficiëntie combineert met de creativiteit van het innovatieproces. Dit wordt gedaan door de overdracht van kennis. Hoe sterker het innovatievermogen is van een organisatie, des te beter en effectiever die organisatie kan innoveren. Juist deze overdracht van kennis is de plek waar ook feedback in de organisatie mogelijk een rol speelt.



Figuur 3. Innovatievermogen model (Lawson en Samson, 2001)

De zeven elementen die het innovatievermogen van organisaties bepalen zijn volgens Lawson en Samson:

1. Visie & Strategie

Een duidelijke, gezamenlijke visie & strategie is belangrijk voor het succesvol kunnen innoveren. Een goede strategie zorgt voor de configuratie van hulpmiddelen, producten, processen en systemen die organisaties nodig hebben om in hun omgeving te kunnen opereren. Het is belangrijk dat organisaties keuzes maken in welke markten zij willen opereren en met welke producten en services. De meest innovatieve organisaties streven ernaar de beste te willen zijn.

2. Verdeling van resources

Het vermogen om effectief hulpbronnen en middelen toe te wijzen waar nodig. Belangrijke succesfactoren zijn het managen van de te gebruiken hulpbronnen en middelen, de mogelijkheden tot investeringen en de inzet van innovatie 'champions', sleutelpersonen die het innovatieproces in organisaties kracht bij zetten (Tidd *et al.*, 1997).

3. Organisationele kennis

Het vermogen om informatie te verkrijgen, verwerken, en te interpreteren om zich aan te kunnen passen aan de omgeving. Kennis en nieuwe ideeën dienen als input voor het innovatieproces. Innovatieve organisaties zijn zich bewust van zowel interne als externe klanten. Daarnaast zijn innovatieve organisatie goed op de hoogte van wat hun concurrenten doen.

4. Creativiteit & idee management

De organisatie moet creativiteit stimuleren van klein incrementeel tot radicaal. Het is daarbij noodzakelijk dat mensen afwijkend mogen en moeten denken. Creativiteit zou gezien kunnen worden als het proces dat ideeën genereert.

5. Organisatiestructuur & systemen

Het gaat hier om de manier waarop de organisatie is ingericht voor innovatie. Zonder een goede, ondersteunende structuur en processen die innovatie bevorderen is het niet goed mogelijk om innovatief te zijn. Een stimulans van het innovatieproces en het stellen van heldere innovatiedoelen is eveneens van belang.

6. Cultuur & klimaat

Om succesvol te zijn moet ook de cultuur en het klimaat van de organisatie goed zijn. Onderliggende componenten zijn onder meer: tolerantie van risico, empowerment van medewerkers, tijd voor creativiteit en communicatie.

7. Management van technologie

Het gaat hierbij om het verbinden van de kerntechnologie (IT) van de organisatie met de innovatie- en organisatiestrategie. Het vooruitkijken naar toekomstige technologische ontwikkelingen en de organisatie daar op voor te bereiden.

2.8 Keuze onderzoeksmodel en relatie feedback en innovatievermogen

Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat het innovatievermogen van organisaties door meerdere factoren bepaald wordt en dat er vanuit verschillende invalshoeken naar gekeken kan worden. Het model van Lawson en Samson (2001), waarbij zeven elementen het innovatievermogen bepalen biedt een overzichtelijke structuur om te gebruiken in het onderzoek en om een relatie te kunnen leggen tussen de verschillende vormen van feedback en het innovatievermogen van organisaties.

De onderzoekselementen die innovatievermogen bepalen zijn als afzonderlijke onderzoeksvariabelen te relateren aan feedback. De zeven elementen zijn, zoals beschreven in paragraaf 2.7:

- Visie & strategie
- Verdeling van resources
- Organisationele kennis
- Creativiteit & idee management
- Organisatiestructuur & systemen
- Cultuur & klimaat
- Management van technologie

Om het effect te kunnen onderzoeken van formele en informele feedback op de elementen die het innovatievermogen bepalen kan een relatie gelegd worden met het frameworkmodel van Pitkänen en

Lukka (2011) dat in paragraaf 2.3 besproken wordt. In dit framework ligt de nadruk op de verschillende interpretaties van zowel formele als informele feedback in organisaties. De volledigheid van dit framework, maakt het model geschikt om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden en de samenhang tussen zowel formele als informele feedback en de effecten hiervan op innovatievermogen te bepalen (zie figuur 3).

De verschillende interpretaties die door middel van dimensies worden weergegeven in het framework leiden tot zes onderzoeksvariabelen die als basis dienen in het onderzoek om het effect van feedback binnen de casusorganisatie te onderzoeken. De bron van de feedback betreft de onderverdeling in 'systeem-gebaseerde' en 'interpersoonlijke' feedback. De timing betreft systematisch geplande feedback (regular) en spontane alledaagse interactie (instant). De norm betreft de verplichte routine en communicatie tussen managers en ondergeschikten (obligatory) en ongevraagde feedback (voluntary). Bij formele feedback gaat het over het streven naar controle door reactie en bij informele feedback gaat het over het streven naar controle door pro-activiteit. Met behulp van dit model kan eveneens de verhouding tussen formele en informele feedback binnen organisaties in kaart gebracht worden.

De bron van de feedback

Systeem-gebaseerde feedback (formeel) betreft accounting en informatiesystemen. Prestaties binnen de organisatie worden omgezet in data en vastgelegd in systemen en kan zonder directe communicatie gegeven en ontvangen worden. De formalisering van feedback bronnen garandeert een bepaalde basis van feedbackstroom en zorgt ervoor dat individuele voorkeuren en verschillen tussen managers minder van belang worden.

Interpersoonlijke feedback (informeel) wordt gegeven en ontvangen tussen twee of meer mensen om een breed scala aan thema's en vragen te kunnen ondervangen. Voorbeelden van feedback op het interpersoonlijke level zijn communicatie tussen managers, werknemers en managers en werknemers onderling. Feedback dat verbonden is aan menselijke interactie vindt voornamelijk plaats op lokaal niveau en is minder geschikt om systematisch in de gehele organisatie te gebruiken. Eén van de voordelen van interpersoonlijke feedback is dat het mogelijkheden biedt voor non-verbale communicatie zoals lichaamstaal.

De timing van feedback

Systematisch geplande feedback (formeel) ofwel 'regular' betreft de constante stroom van de resultaten uit de organisatie waardoor managers analyses en trends over de tijd heen kunnen ontdekken en daarop kunnen handelen. Deze vorm van feedback is vooraf opgesteld en wordt systematisch aan de hand van perioden geproduceerd. Bijvoorbeeld KPI's die maand na maand of kwartaal na kwartaal opgesteld worden.

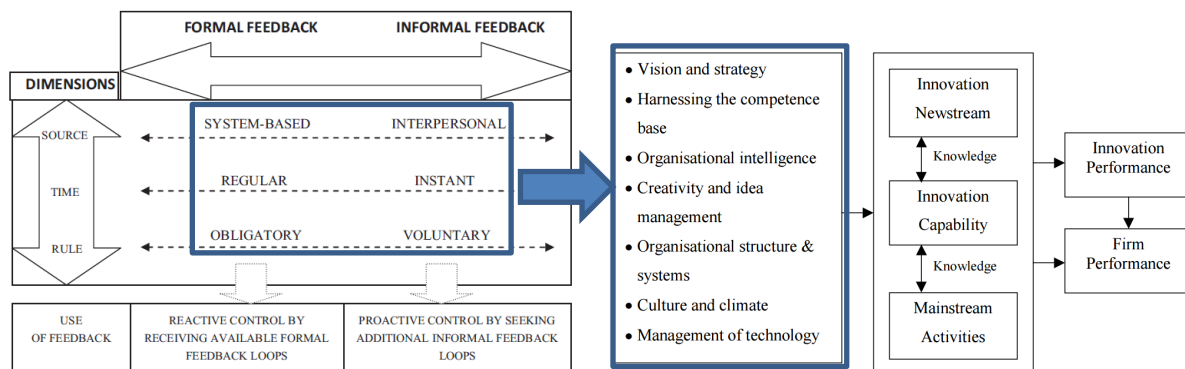
Spontane alledaagse interactie (informeel) ofwel 'instant' betreft spontane feedback dat ontstaat door alledaagse gebeurtenissen. Instant feedback maakt snelle respons op veranderingen mogelijk en is ondersteunend aan het dagelijks management in organisaties om realtime beslissingen te kunnen nemen. Bijvoorbeeld managers die aan controllers vragen om een adhoc rapport op te stellen over de alarmerende veranderingen in een bepaalde markt.

De norm van feedback

Gedwongen hiërarchische feedback ofwel obligatory (formeel) speelt zich af tussen managers en werknemers. Bijvoorbeeld in de vorm van maandelijkse voortgangsrapporten, teamoverleg of standaard procedures voor beoordelingsgesprekken.

Vrijwillig ongevraagde feedback ofwel voluntary (informeel) betreft elke vorm van feedback die niet op basis van hiërarchie is bepaald. Dit is gelieerd aan een persoonlijke manier en stijl om feedback te geven en ontvangen. De houding van managers op dit vlak heeft invloed op hoe deze additionele feedback gegeven wordt.

In figuur 4 wordt het onderzoeksmodel weergegeven die de relatie aangeeft tussen de variabelen uit de modellen van Lawson en Samson (2001) en Pitkänen en Lukka (2011). De zes feedbackvarianten zijn in het model van invloed op de zeven elementen die het innovatievermogen van organisaties bepalen. In het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek kan een eerste verkenning gedaan worden omtrent de variabelen uit het onderzoeksmodel. Ook kan een eerste relatie gelegd worden tussen de feedbackvormen en innovatievermogen elementen. Met behulp van de gevonden resultaten uit het kwalitatieve onderzoek kan in het kwantitatieve gedeelte de relatie tussen feedback en innovatievermogen getoetst worden. Aan de hand hiervan wordt mogelijk het effect van formele en informele feedback op het innovatievermogen zichtbaar.



Figuur 4. Onderzoeksmodel effect feedback op innovatievermogen

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek beschreven. Allereerst vindt een verantwoording plaats van de gekozen onderzoeksbenadering, onderzoeksmethode en het onderzoeksobject. Vervolgens wordt ingegaan op de dataverzameling, de opzet en de operationalisatie van het onderzoek. Als laatste komen de wijze van data-analyse en de methodologische issues van het onderzoek aan bod.

3.2 Onderzoeksbenadering

In het onderzoek is gekozen voor een empirische benadering, gezien de hoofddoelstelling van het onderzoek is, om een eerste toetsing te doen op bruikbaarheid van het ontworpen theoretisch model voor vervolgonderzoek. Het model zoals besproken in paragraaf 2.8 uit de literatuurstudie, waarbij de samenhang van de verschillende variabelen ten aanzien van feedback en innovatievermogen wordt weergegeven, is met behulp van een empirische aanpak verder te exploreren en zou kunnen leiden tot het opstellen van hypothesen. De resultaten van empirisch onderzoek richten zich volgens De Man (2009) op het aanvullen van wetenschappelijke theorie in tegenstelling tot het ontwerpgericht onderzoek wat als resultaat een model oplevert ten behoeve van het begrijpen van de praktijk. Het model probeert meer inzicht te krijgen in het 'grijze' gebied waarin zowel formele als informele feedback zich begeven in relatie tot innovatievermogen.

Het onderzoek is exploratief van aard, waarbij volgens De Man (2009) de vorming van hypothesen centraal staan en niet het toetsen van hypothesen. Er is gekozen voor exploratief gezien het ontbreken van valide onderzoeksinstrumenten om het gekozen theoretisch model te onderzoeken. Het verschijnsel informele feedback sluit tevens beter aan bij een kwalitatieve methode van onderzoek, waarbij het beschrijven van de begrippen inzicht moet geven in de ruwe data uit het onderzoek.

Het onderzoek is in basis kwalitatief van aard, wat inhoudt dat het onderzoek niet primair gebruik maakt van getallen als onderzoeksmateriaal, maar van woorden en verhalen (Verschuren en Doorewaard, 2000). Niet verklaren, maar begrijpen of interpreteren van de werkelijkheid staat in het onderzoek voorop. Het tweede gedeelte van het onderzoek is kwantitatief van aard, waarbij een eerste aanzet gedaan wordt om de resultaten uit het kwalitatieve onderzoeksgedeelte aan eerste toetsing te onderwerpen.

3.3 Onderzoeksmethode

Gezien het onderzoek een explorerend karakter heeft, is gekozen om als onderzoeksmethode een single-case study te gebruiken. Volgens Yin (1989) is de case study een empirisch onderzoek dat een bestaand verschijnsel in zijn werkelijke context bestudeert; waarbij de grenzen tussen dit verschijnsel en de context niet vanzelfsprekend zijn en verschillende bronnen van bewijsmateriaal worden gebruikt. De keuze voor een case onderzoek heeft ook enkele pragmatische voordelen zoals Verschuren en Doorewaard (2000) stellen. Het onderzoek is goed binnen 'haalbare' proporties te houden, met relatief weinig methodologische kennis zijn toch zinvolle onderzoeksresultaten te boeken en de case studie is bijna in alle situaties toe te passen. Bij kwalitatief onderzoek is men vooral geïnteresseerd in het specifieke geval in zijn eigen unieke context waarbij een case study goed aansluit.

Volgens Verschuren en Doorewaard (2000) is een case study een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een diepgaand en integraal inzicht te krijgen in één of enkele tijdsruimtelijk begrensde

objecten of processen. Een object is dan bijvoorbeeld een organisatie of een afdeling. Een aantal kenmerken van de casestudie zijn geschikt voor het onderzoeken van de variabelen in dit onderzoek, namelijk: een smal domein, meer diepte dan breedte en een selectieve ofwel strategische steekproef. In dit geval een enkelvoudige case studie waarbij één case centraal staat.

Binnen de empirische bedrijfswetenschappen hebben case studies vooral de functie dat ze theorieën helpen ontwikkelen om complexe verschijnselen in hun context te verklaren. Volgens Biemans en Van der Meer Kooistra (1994) is de gevalstudie in zowel verklarend als probleemoplossend onderzoek een goede methode aangezien het in de bedrijfswetenschappen gaat om verschijnselen waarin veel variabelen een rol spelen en de te onderzoeken verschijnselen verweven zijn met andere verschijnselen binnen en buiten de organisatie.

Voor veel empirische onderzoekers is de case study vooral geschikt als methode van exploratie. Case studies leveren vaak 'rijke' beschrijvingen op, die leiden tot hypothesen die in beter gestructureerd, kwantitatief onderzoek kunnen worden getoetst (Verschuren en Doorewaard, 2000).

Het eerste gedeelte in het onderzoek wordt kwalitatief uitgevoerd aan de hand van literatuurstudie, documentanalyse en interviews. Het tweede gedeelte van het onderzoek is kwantitatief, waarbij het toetsen van de gevonden feedback resultaten ten aanzien van innovatievermogen uit het kwalitatieve deel van het onderzoek centraal staat. Het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek zorgt er ook voor om naast het management de overige medewerkers van de casusorganisatie te betrekken bij het onderzoek.

3.4 Onderzoeksubject

Yellowbrick is een bedrijf dat mobiel parkeren mogelijk maakt met behulp van een online parkeerapplicatie. Consumenten kunnen zich registreren bij Yellowbrick en de mobiele applicatie downloaden. Met behulp van het kenteken van een auto en het registratiesysteem kunnen consumenten het parkeren activeren en deactiveren.

Yellowbrick is gevestigd in Amsterdam en had ten tijde van het onderzoek 21 fulltime werknemers in dienst en 9 parttime medewerkers met nuluren contracten. Het managementteam bestaat uit 5 personen, een directeur, manager sales & customer support, manager operations, manager marketing & communicatie en manager control & finance (organogram in bijlage E).

Yellowbrick is bedacht en opgericht door moederbedrijf Waysis. De familie achter Waysis begon in 1927 als Taxameter Centrale en groeide uit tot marktleider op het gebied van innovatieve verkeers- en mobiliteitssystemen. In de afgelopen 10 jaar maken steeds meer mensen gebruik van een smartphone en in heel Nederland groeide de behoefte aan parkeergemak. Zo zag Waysis kansen voor mobiel parkeren. In 2006 ontstond het merk Yellowbrick en begon Nederland met bricken.

3.5 Dataverzameling

Volgens Verschuren en Doorewaard (2000) zijn in het sociaalwetenschappelijke onderzoek personen veelal de belangrijkste bron van data en informatie. Dit omdat personen, individueel of in groepsverband een zeer grote diversiteit van informatie verschaffen en omdat deze informatie vergeleken met de andere bronnen op een relatief snelle wijze tot stand komen. De ondervraagde personen in de casusorganisatie fungeren dan als leverancier van kennis en verschaffen data over anderen of over door haar of hem gekende situaties en processen.

Omdat het onderzoek een explorerend karakter heeft en de dynamiek in de casusorganisatie onbekend is, wordt het gebruik van sterk gestructureerd onderzoek minder geschikt gevonden (Miles en Huberman, 1994).

Het eerste gedeelte van het onderzoek is kwalitatief en daarom is ervoor gekozen om de data te verzamelen uit gesprekken met medewerkers aan de hand van interviews. De verschillende vormen van feedback die door de organisatie zelf worden toegepast in relatie tot de innovatievermogen elementen zijn door middel van interviews met het management van de organisatie goed in kaart te brengen. Ook wordt een eerste relatie gelegd tussen de begrippen informeel en formeel en de mogelijke effecten hiervan op het innovatievermogen van de casusorganisatie.

Het tweede gedeelte van het onderzoek is kwantitatief. Aan de hand van de interviews is een enquête opgesteld waarbij inzicht verkregen wordt tussen het formele dat bedacht is door de organisatie en het informele wat door de medewerkers van de organisatie ervaren wordt. Juist het 'grijze' gebied tussen de formele en informele feedback, zoals besproken in de literatuurstudie, maakt het onderzoek zeer geschikt om triangulair te benaderen. Waarbij het onderzoek aan de hand van literatuurstudie, documentanalyse, interviews en een enquête wordt uitgevoerd.

Interviews

Er wordt gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews met het managementteam in de casusorganisatie. Gekozen is voor semigestructureerde interviews, om te waarborgen dat dezelfde onderwerpen aan bod komen in alle interviews, maar ook om een open karakter in de interviews te behouden. De interviews worden opgenomen zodat tijdens de interviews geen aandacht besteed hoeft te worden aan het maken van notities. Het opnemen van de interviews geeft eveneens de mogelijkheid om de gesprekken goed te kunnen analyseren en zijn daarbij inzichtelijk voor eventueel vervolgonderzoek.

Documentanalyse

Naast de interviews worden voorhanden documenten bestudeerd om meer inzicht te krijgen in de organisatie. In bijlage C is een overzicht te vinden van de geraadpleegde documenten in de organisatie.

Enquête onder medewerkers

Aan de hand van de resultaten van de interviews, literatuurstudie en documentanalyse wordt een enquête ontworpen, waarbij nadruk gelegd zal worden op het toetsen van de bevindingen uit de resultaten van de interviews. In de eerste plaats om het effect van de gevonden feedback resultaten te toetsen, maar ook om eventuele verschillen tussen formele en informele feedback in kaart te brengen.

3.6 Opzet onderzoek en operationalisatie

Het eerste gedeelte van het onderzoek bestaat uit een documentanalyse en 5 interviews met het managementteam van de casusorganisatie. Het betreft de directeur, manager sales & customer support, manager operations, manager marketing & communicatie en manager control & finance. In het tweede gedeelte van het onderzoek worden de overige medewerkers van de casusorganisatie bij het onderzoek betrokken aan de hand van een enquête.

Gedurende het onderzoek, staat het achterhalen van de verschillende vormen van feedback centraal. Aan de hand van de thema's die behandeld worden tijdens de interviews moet duidelijk worden welke vormen van feedback gehanteerd worden binnen de casusorganisatie en hoe de gebruikte formele en informele feedbackvormen zich verhouden tot elkaar en in welke mate deze gelieerd zijn aan de zeven

variabelen die het innovatievermogen van een organisatie bepalen. De resultaten van de interviews worden ingedeeld per innovatievermogen element en naar de zes verschillende vormen van feedback uit het model van Pitkänen en Lukka. Het betreft hier:

- Systeem-gebaseerde feedback (formeel)
- Interpersoonlijke feedback (informeel)
- Systematisch geplande feedback (formeel)
- Spontane alledaagse interactie (informeel)
- Gedwongen hiërarchische feedback (formeel)
- Vrijwillig ongevraagde feedback (informeel)

Interviews

Er wordt gebruikt gemaakt van een topiclijst bij het voeren van de interviews (Bijlage C) overeenkomstig met de innovatievermogen elementen. De vooropgestelde vragen en thema's dienen als leidraad, houvast en structuur tijdens de interviews en zorgen ervoor dat zoveel mogelijk dezelfde vragen en thema's aan bod komen bij alle interviews. De vragen zijn gebaseerd op de eerste bevindingen uit de literatuurstudie van het onderzoek en zijn opgesteld door de onderzoeker zelf. In elk interview komen de volgende topics aan bod:

- Aanleiding en uitleg onderzoek
- Feedback in relatie tot visie & strategie
- Feedback in relatie tot verdeling van resources
- Feedback in relatie tot organisationele kennis
- Feedback in relatie tot creativiteit & ideemanagement
- Feedback in relatie tot organisatiestructuur & systemen
- Feedback in relatie tot cultuur & klimaat
- Feedback in relatie tot management van technologie

In de gesprekken wordt getracht te achterhalen welke vormen van feedback gebruikt worden. De nadruk zal zoveel mogelijk gelegd worden op het feedbackproces om de effecten van de feedbackvormen te achterhalen met betrekking tot de innovatievermogen elementen. De interviews worden volledig uitgeschreven. De resultaten worden vervolgens gecodeerd en ingedeeld naar de zes verschillende vormen van feedback per innovatievermogen element.

Documentanalyse

Met de organisatie is besproken van welke documenten gebruik gemaakt kan worden om achtergrondinformatie van de casusorganisatie en onderzoeksvariabelen te verkrijgen.

Enquête

Aan de hand van de resultaten van het eerste deel van het onderzoek, de literatuurstudie, documentanalyse en interviews is een online enquête opgesteld (bijlage D) in de online applicatie Survey Monkey en vervolgens uitgezet in de organisatie onder de werknemers. De enquête bevat per innovatievermogen element een aantal stellingen en vragen die enerzijds de verschillende elementen op waarde moeten schatten en anderzijds om inzicht te krijgen in de relatie tussen formele en informele feedback met betrekking tot het innovatievermogen element. De stellingen zijn ontworpen op basis van de onderzoeksvragen van Denison (2006) die gebruikt worden om organisatieculturen in kaart te brengen. In het model van Denison komt de betrokkenheid en de waardering van organisatievariabelen aan bod.

Per innovatievermogen element worden twee 5-punts stellingen geformuleerd die een antwoord moeten geven op:

- Hoe de medewerkers de elementen afzonderlijk beoordelen
- In welke mate de werknemers zich betrokken voelen bij het desbetreffende innovatievermogen element

Voorbeeldstelling beoordeling element:

De organisatie heeft een heldere strategie en visie. (*"zeer mee eens", "eens", "neutraal", "oneens", "sterk oneens"*).

Voorbeeldstelling betrokkenheid medewerker bij element:

Ik voel mij betrokken bij de strategie van de organisatie. (*"zeer mee eens", "eens", "neutraal", "oneens", "sterk oneens"*).

Bij elk innovatievermogen element wordt ook een vraag gesteld in welke mate feedbackvormen en gebeurtenissen volgens de medewerkers een effect hebben op de verschillende elementen van innovatievermogen. Formele feedback betreft hier bilateraal overleg, teamoverleg en bijeenkomsten met de hele organisatie. Informele feedback betreft hier spontane informele gesprekken tussen werknemers en tussen werknemers en leidinggevendenden. Met deze vragen wordt beoogd te achterhalen welke afzonderlijke verschillen er zijn en in welke mate de afzonderlijke feedbackvormen volgens de werknemers bijdragen aan het innovatievermogen van de organisatie.

Voorbeeld vraag feedback in relatie tot element:

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot de visie & strategie van de organisatie? (*"Helemaal niet belangrijk", "niet belangrijk", "neutraal", "belangrijk", "zeer belangrijk"*)

- Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)
- Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)
- Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie kwartaalcijfers)
- Informele, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Ik vind een andere feedbackgebeurtenis van belang, namelijk:
.....

De feedbackvormen zijn gerelateerd aan de bevindingen in de interviews en de literatuurstudie. Aangezien zowel naar formele als informele feedbackvormen gevraagd wordt, zou met deze vraag een eerste onderlinge relatie tussen formele en informele feedback inzichtelijk kunnen worden.

Bij het element cultuur & klimaat wordt nog een extra vraag gesteld, hierin moet duidelijk worden hoe de medewerkers de feedbackinstrumenten beoordelen die het management inzet om een open feedback cultuur & klimaat te bevorderen.

Vraag feedbackinstrumenten:

Hoe beoordeel je de volgende instrumenten ter bevordering van een open feedback Cultuur & Klimaat? (“Helemaal niet belangrijk”, “niet belangrijk”, “neutraal”, “belangrijk”, “zeer belangrijk”)

- Zeepkistsessies
- Bilaterale overleggen
- Teamoverleggen
- Open-deur policy
- Personeelsuitjes
- 360 graden feedback
- Ik vind een ander instrument van belang, namelijk:

.....

De onderzoekspopulatie voor de enquête is 16 medewerkers. Hierin zijn de 5 leden van het managementteam van de organisatie niet meegenomen, gezien deze door middel van de interviews al zijn meegenomen in het onderzoek. Ook de 9 parttime medewerkers op basis van nuluren contracten en stagiaires hebben niet deelgenomen aan de enquête, aangezien het management de betrokkenheid van deze groep medewerkers bij de strategie en operationalisatie van de organisatie te laag vond.

3.7 Data-analyse

Voor het analyseren van de resultaten uit het onderzoek worden de fasen van Creswell (2004) als leidraad toegepast.

Fase 1: Ordenen onderzoeksmateriaal: Het uittypen van de interviews (transcriberen) en het bij elkaar zoeken van de verschillende soorten onderzoeksgegevens.

Fase 2: Het verkrijgen van een globaal overzicht van het onderzoeksmateriaal.

Fase 3: Het coderen van de tekst. Het doel van het coderen is om de data te organiseren in fragmenten tekst, alvorens ze in een volgend stadium van betekenis kunnen worden voorzien. In deze eerste (open) coderingsronde, worden tekstfragmenten aangeduid met coderingstermen die nauw aansluiten bij de beleving van de geïnterviewden.

Fase 4: De uitdieping van de gedetailleerde analyse, het zoeken naar nieuwe betekenissen en verbanden die het uit het onderzoeksmateriaal naar voren komen met behulp van analytische vragen als: wat betekent dit? Of waar gaat dit over? De codes worden binnen deze stap ook gerangschikt met behulp van een matrix, waarin de respondenten met elkaar vergeleken worden.

Fase 5: Het zoeken naar een passende vorm voor een betekenisvolle weergave van de resultaten. De interviews worden in deze fase gerangschikt en verwerkt. Aan de hand van de resultaten wordt een enquête opgesteld en uitgezet in de casusorganisatie. De respons op de enquête wordt verwerkt.

Fase 6: Hier wordt een interpretatie van de analyse als geheel gegeven. Door de resultaten van het onderzoek af te zetten tegen de oorspronkelijke probleemstelling, de onderzoeksvraag en de relevante literatuur, kan antwoord worden gezocht op de vraag: Welke lessen kunnen worden getrokken uit de case study en wat betekenen die? De veelheid van beschreven verschijnselen en ontwikkelde begrippen en trefwoorden wordt teruggebracht tot een kernachtige omschrijving van de te ontwikkelen theorie.

Coderen van de interviews

Bij het verwerken van de data uit de interviews wordt als hulpmiddel coderen of labelen toegepast om structuur aan te brengen. Dit wordt gedaan door sleutelwoorden (codes) in de kantlijn van de uitgeschreven interviews te plaatsen, die de desbetreffende passages in de tekst zo goed mogelijk representeren (Baarda, 2001).

Voor het coderen worden in hoofdlijnen de zes feedbackvormen van het frameworkmodel van Pitkänen en Lukka aangehouden: systeem, interpersoonlijk, gepland, ongepland, gedwongen en ongedwongen.

Bij het codeerproces wordt gebruik gemaakt van een matrix, volgens Miles en Huberman (1994) helpt het gebruik van een matrix na te denken over de relaties tussen de verschillende categorieën. Bij het opstellen en analyseren van de matrix (Bijlage D) worden de volgende stappen doorlopen:

Stap 1: De data uit de interviews worden bij één van de zeven elementen die innovatievermogen bepalen geplaatst. Op de ene as staan de respondenten en op de andere as de topics.

Stap 2: Om verdere vergelijking mogelijk te maken worden de elementen ingedeeld naar de zes feedbackvormen.

Stap 3: De gegevens worden geanalyseerd met behulp van de matrix en geordend met behulp van de gelabelde data.

Verwerken van de enquêtes

De resultaten van de enquêtes worden aan de hand van het statistiek programma SPSS geanalyseerd en verwerkt.

3.8 Methodologische issues

Bij kwalitatief onderzoek geldt dat het duidelijk moet zijn waar conclusies uit het onderzoek op gebaseerd zijn, ze moeten controleerbaar en inzichtelijk zijn. Baarda (2001) maakt onderscheid tussen de betrouwbaarheid van een onderzoek en de validiteit.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek kan worden onderscheiden in interne en externe betrouwbaarheid. Interne betrouwbaarheid zegt iets over eventuele oneigenlijke invloeden die van individuele onderzoekers als onderzoeksinstrument zijn uitgegaan. Externe betrouwbaarheid zegt iets over de mogelijke vertekening door de uitvoering van het onderzoek als geheel.

Om de interne betrouwbaarheid van de waarnemingen te vergroten wordt gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. De onderwerpen die aan bod komen zijn in elk interview gelijk om een bepaalde mate van consistentie te waarborgen. Voor het verzamelen van de data wordt gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksinstrumenten, naast de interviews wordt gebruik gemaakt van documentanalyse en een enquête. Hierdoor wordt met behulp van verschillende dataverzamelingstechnieken (datatriangulatie) de dataverzamelingsgeldigheid verhoogd.

Om de externe betrouwbaarheid te waarborgen worden de interviews opgenomen en wordt gebruik gemaakt van gespreksverslagen van de interviews, een coderingsmatrix en een lijst van geraadpleegde documenten en systemen. De opgenomen interviews zijn opvraagbaar bij de onderzoeker. Door daarnaast het empirische materiaal zoveel mogelijk op een verhalende en gedetailleerde manier weer te

geven wordt de relatie zichtbaar tussen de ruwe gegevens en de interpretatie daarvan, waardoor deze controleerbaar en eventueel bekritiseerbaar wordt ofwel 'thick description' (Baarda, 2001).

Rol van de onderzoeker

De onderzoeker is niet werkzaam bij de casusorganisatie en kan zich onafhankelijk als onderzoeker opstellen. De medewerkers van de casusorganisatie zijn op de hoogte dat het een afstudeeronderzoek betreft.

Validiteit

De interne validiteit geeft antwoord op de vraag of men inderdaad datgene heeft onderzocht wat men zegt te onderzoeken. Bij externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid of verplaatsbaarheid van de conclusies van het onderzoek naar andere, vergelijkbare settings (Baarda 2001).

Om de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen is gebruik gemaakt van een stappenplan in de uitvoering van het onderzoek. Het onderzoek kent een methodische verantwoording waarbij is beschreven hoe het onderzoek is opgebouwd en geoperationaliseerd. Er is gebruik gemaakt van triangulatie, metingen vanuit verschillende invalshoeken, interviews, een enquête en document- en systeemanalyse. Binnen de afstudeerkring is sprake van peerreview, waarbij de deelnemers en begeleider de verkregen resultaten en onderzoeksopzet van repliek voorzien.

In het laatste hoofdstuk van het onderzoek vindt een reflectie plaats op de rol van de onderzoeker, enerzijds om aan te geven dat de onderzoeker zich bewust is van het feit dat hij met een bepaalde blik heeft gekeken naar het onderzoek en anderzijds heeft geprobeerd geen waardeoordeel te geven en eigen voorkeuren zo min mogelijk van invloed te laten zijn (Boeije, 2012:151).

Bij de externe validiteit speelt de geringe omvang van dit onderzoek een rol. Het onderzoek wordt binnen één casusorganisatie gedaan. Maar het onderzoek is ook in andere 'vergelijkbare' organisaties toepasbaar, wanneer het onderzoeksmodel op een zelfde wijze wordt toegepast. De nadruk op de verschillende elementen zal bij andere casusorganisaties verschillen.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken uit het caseonderzoek bij de organisatie Yellowbrick. De resultaten moeten een antwoord geven op de deelvragen horend bij het caseonderzoek. Namelijk:

- Wat is de invloed van formele feedback op innovatievermogen?
- Wat is de invloed van informele feedback op innovatievermogen?
- Hoe verhouden formele en informele feedback zich tot innovatievermogen?

In paragraaf 4.1 wordt allereerst toegelicht hoe de resultaten uit de interviews in de case study zijn verwerkt en gecodeerd. In paragraaf 4.2 worden de gevonden feedbackvormen en gebeurtenissen uit de interviews uiteengezet. In paragraaf 4.3 wordt een relatie gelegd tussen de gevonden feedback en innovatievermogen elementen. In paragraaf 4.4 worden de resultaten van de enquête behandeld.

4.1 Methode en codering

Voor het analyseren van de resultaten uit het onderzoek zijn de fasen van Creswell (2004) als leidraad toegepast, zoals beschreven in hoofdstuk 3. De interviews met de leden van het Yellowbrick managementteam zijn verwerkt in gespreksverslagen en te vinden in bijlage G. De gespreksverslagen zijn gecodeerd met behulp van feedbackcodes in de kantlijn. Een overzicht van de feedbackcodes en achterliggende feedbacksystemen, gebeurtenissen en dimensies is te vinden in bijlage F. De gebeurtenissen die van toepassing zijn op de innovatievermogen elementen binnen de casusorganisatie worden eveneens in de kantlijn van de gespreksverslagen weergegeven.

4.2 Gevonden feedbackvormen en gebeurtenissen

In deze paragraaf worden de gevonden feedbackvormen en gebeurtenissen uit de interviews ingedeeld naar de dimensies van Pitkänen en Lukka.

In bijlage E worden aan de hand van een matrix de verschillende feedbackbevindingen per innovatievermogen element weergegeven en gerangschikt naar de vijf respondenten.

4.2.1 De bron van de feedback

De bron van de feedback betreft de onderverdeling in 'systeem-gebaseerde' en 'interpersoonlijke' feedback.

Systeem-gebaseerde feedback (formeel)

Feedback systeem (dag-, week- en maandcijfers):

Op dagelijkse, wekelijkse en maandelijkse basis worden de financiële en operationele resultaten uit het Yellowbrick backoffice systeem geanalyseerd door het managementteam.

Feedback klanten (klantenpanel, feedbackknop, customer support tool) :

De organisatie heeft een feedback klantenpanel in het leven geroepen dat een dwarsdoorsnede van het klantenbestand moet vertegenwoordigen. Het klantenpanel heeft op facebook een eigen 'gesloten omgeving' waar zij suggesties en opmerkingen kunnen plaatsen. Dit klantenpanel geeft zowel gevraagd als ongevraagd feedback op de aangeboden producten en services van het bedrijf. Er worden concepten, proposities en andere zaken getoetst door het panel.

De mobiele parkeerapplicatie heeft een review knop, waardoor klanten in de gelegenheid zijn feedback te geven op de service. Daarnaast hebben klanten de mogelijkheid om te bellen en te e-mailen met de organisatie om vragen te stellen en feedback te geven.

De customer support tool is een feedbacksysteem waarin telefonisch en e-mail contact met klanten wordt geregistreerd. In dit systeem worden klachten en opmerkingen van klanten gesorteerd op onderwerp. Dit systeem wordt dagelijks gebruikt en is ingericht om de Customer Support afdeling beter af te stemmen op de klant en inkomende klachten en vragen sneller af te handelen. Dit doen zij door bijvoorbeeld te sturen op het reduceren van de gesprekstijd en afhandeling.

Feedback concurrenten (webcaretool):

De organisatie probeert haar concurrenten op de voet te volgen. De organisatie is geabonneerd op de diensten van haar concurrenten en probeert op deze manier op de hoogte te blijven van innovaties en veranderingen. Aan de hand van een zogenaamde webcaretool worden negatieve en positieve reacties ten aanzien van Yellowbrick en concurrenten gemonitord op het internet.

Externe feedback (feedback bureau's):

Yellowbrick maakt gebruik van externe bureau's om haar dienstverlening verder te verbeteren. Deze bureau's doen bijvoorbeeld marktonderzoek en meten de merkwaarde van Yellowbrick.

Feedback werknemers (360 graden feedback):

Halfjaarlijks worden de managers door middel van een 360 graden feedbacktool voorzien van feedback door hun werknemers. De tool geeft alle werknemers van de organisatie de gelegenheid de individuele managementteam leden te voorzien van feedback.

Interpersoonlijke feedback (informeel)

Uit de interviews komt naar voren dat de management teamleden over het algemeen van mening zijn dat er sprake is van een open feedback cultuur binnen de organisatie. Zoals één van de respondenten aan gaf: *"Er is wel een open deur policy, medewerkers komen wel gewoon bij ons binnen lopen met vragen. Er is ook geen angst om bij de algemeen directeur naar binnen te lopen"*. Een andere respondent gaf aan: *"Vroeger waren we een stuk kleiner en als iemand iets zie, dan wist iedereen het. Medewerkers durfden wel dingen tegen hun collega's te zeggen, maar niet tegen hun leidinggevende, dat hebben we aangepakt zodat ze nu wel zaken met ons durven te bespreken"*.

Doordat de organisatie is gegroeid in de afgelopen jaren lijkt ook de (informele) feedback cultuur veranderd. Zoals een respondent aangaf: *"Doordat we groter zijn geworden en gestructureerder zijn gaan werken, zijn we geen klein team meer, en dat merken de werknemers. Ze hebben het gevoel minder ruimte te hebben en geven dan automatische minder feedback aan elkaar"*.

4.2.2 De timing van feedback

De timing betreft enerzijds systematisch geplande feedback (regular) en anderzijds alledaagse interactie (instant).

Systematisch geplande feedback (formeel)

Feedback MT (workshops MT):

Voor het bepalen van de strategie worden onder het managementteam workshops gepland om tot gemeenschappelijke doelen te komen.

Feedback werknemers (Dagelijkse stand-up sessies, kwartaalbijeenkomsten, teamoverleg, product- en prijsmeeting):

Het managementteam van Yellowbrick houdt stand-up sessies met haar werknemers om elkaar op de hoogte te houden van dagelijkse ontwikkelingen. Deze vinden wekelijks plaats op maandag, woensdag en vrijdag. In deze sessies komen drie onderwerpen aan bod, namelijk productiviteit, medewerker en klant. Het achterliggende doel van deze sessies is om de werknemers de mogelijkheid te geven hun werkzaamheden te verbeteren en verbetervoorstellen te opperen. In de sessies komen ook onderwerpen aan bod als de productiviteit van de organisatie, de klanttevredenheid en dagelijkse issues.

Per kwartaal wordt gezamenlijk met de werknemers een bijeenkomst gehouden om de kwartaalcijfers te bespreken en andere zaken die het MT graag wil delen met de organisatie. In deze bijeenkomsten is ruimte voor het geven van feedback.

Wekelijks hebben medewerkers teamoverleg met hun eigen afdeling. In deze overleggen worden de specifieke doelstellingen en resultaten van de desbetreffende afdeling besproken.

Eén keer per maand vindt er een product- en prijsmeeting plaats waar werknemers met het MT gezamenlijk kansen en bedreigingen bespreken.

Spontane alledaagse interactie (informeel)

Feedback werknemers onderling (zeepkistsessies, feedback tussen werknemers onderling):

De organisatie houdt 'spontaan' geplande zeepkistsessies waarmee het managementteam bepaalde belangrijke gebeurtenissen een platform wil geven om elkaar van feedback te kunnen voorzien. Werknemers kunnen ook tijdens de sessie belangrijke discussies initiëren.

De respondenten spreken over een ad hoc feedbackcultuur: *"Als er iets gebeurt dan wordt er feedback gegeven." Zeker binnen het MT durven we elkaar feedback te geven en op dingen te wijzen. Alleen de stap naar de medewerkers hebben we nog niet gemaakt. Onderling hebben medewerkers goed contact, maar ik heb geen idee waarom medewerkers soms geen feedback geven".*

De dagelijkse interactie tussen de werknemers en managers in de organisatie lijkt veranderd doordat de organisatie gestructureerder is gaan werken. Zoals een respondent aangaf: *"Voorheen waren we een platte organisatie en nu doordat we meer gestructureerd zijn weten de werknemers soms niet helemaal hoe ze hier mee om moeten gaan. Eerst was er meer onderlinge interactie, maar doordat de teams zijn gegroeid is er meer interactie gekomen in het team zelf".*

4.2.3 Norm

De norm betreft de verplichte routine en communicatie tussen managers en ondergeschikten (obligatory) en ongevraagde feedback (voluntary).

Gedwongen hiërarchische feedback (formeel)

Feedback adviescollege en aandeelhouders:

De aandeelhouders en een adviescollege toetsen het businessplan van de organisatie en of deze in lijn is met de andere organisaties binnen de holding. Daarnaast controleren zij of de doelstellingen behaald worden in de organisatie.

Feedback andere werkmaatschappijen:

Er is om feedback gevraagd van de andere werkmaatschappijen op het functioneren van de organisatie, hierin kwam naar voren dat men de organisatie te gesloten vindt naar de andere dochtermaatschappijen en dat men elkaar te weinig op zoekt, maar dat daar wel behoefte aan is.

Vrijwillig ongevraagde feedback (informeel)

Externe feedback uit markt:

Het management blijft op de hoogte van de marktontwikkelingen aan de hand van een aantal bronnen zoals marktgerelateerd blogs, vakliteratuur, internet, linked-in, marktontwikkelingen, twitter en vakbeurzen.

Feedback partners:

Van de partners en potentiële partners met wie de organisatie gesprekken voert of samenwerkt, krijgt de organisatie informatie ten aanzien van marktontwikkelingen.

4.3 Feedback in relatie tot de innovatievermogen elementen

In deze paragraaf wordt voor elk element dat het innovatievermogen bepaald naar het model van Lawson en Samson (2001) ingegaan op de bevindingen uit de interviews. Per element wordt aangegeven welke vormen van feedback in de interviews naar voren komen en mogelijk van invloed zijn op het innovatievermogen. De gevonden feedbackvormen worden per element in de feedbackmatrix naar het model van Pitkänen en Lukka (2011) ingedeeld om het verschil tussen formele en informele feedback aan te duiden en om de verschillende dimensies weer te geven.

4.3.1 Visie & strategie

Bij het element visie & strategie, dat van invloed is op de mate van innovatievermogen, is het van belang dat een organisatie een duidelijke gezamenlijke visie en strategie formuleert en nastreeft. Dit zorgt voor een goede configuratie van hulpmiddelen, producten, processen en systemen. Het is belangrijk dat organisaties keuzes maken in welke markten zij willen opereren en met welke producten en services.

Uit de interviews met de verschillende MT-leden blijkt dat de casusorganisatie een 3-jarig business plan heeft opgesteld, dat jaarlijks wordt herzien. In het business plan wordt ingegaan op de visie en de strategie van de organisatie. Het 3-jarig business plan wordt door het MT opgesteld en de werknemers in de organisatie worden op de hoogte gesteld van de hoofdlijnen uit dit plan. Het 3-jarig businessplan bevat de lange termijn doelen en de korte termijn doelen (1 jaar) van de organisatie. Het businessplan wordt door de aandeelhouders van de organisatie en een adviescollege beoordeeld om te toetsen of het plan in lijn is met de doelstellingen van de overige divisies binnen de holding. Halfjaarlijks vindt er een business review plaats, waarin beoordeeld wordt of de organisatie in lijn ligt met de vooropgestelde doestellingen en strategie. Ook maakt de organisatie gebruik van kwartaal-, maand- en -weekoverleggen om te toetsen of de organisatie de vooropgestelde doelen heeft behaald.

De werknemers worden niet formeel betrokken bij het opstellen van het businessplan. Input wordt gegeven door de managementteam leden. Er zijn wel verschillende momenten dat interactie plaats vindt tussen werknemers en managers. Voorbeelden bevinden zich in de geplande formele feedback binnen het feedbackmodel, zoals bijvoorbeeld het teamoverleg, de dagelijkse stand-up sessies en kwartaalbijeenkomsten. Maar ook op het ongeplande vlak in de vorm van zeepkistsessies en dagelijkse feedbackinteractie tussen medewerkers onderling en medewerkers en managers. Werknemers kunnen hierdoor toch informeel of formeel betrokken voelen bij de totstandkoming van de strategie en visie van de organisatie.

Er zijn verschillende feedbackvormen in de organisatie gevonden die bij kunnen dragen aan de strategie van de organisatie zoals hieronder in de matrix te zien is.

Tabel 3. Feedback gerelateerd aan visie & strategie

		Formele feedback	Informele feedback
Dimensie	Bron	<i>Systeem:</i> Feedback klanten (klantenpanel, feedbackknop, customer support), Feedback concurrenten (webcaretool), feedback systeem (dag, week en maandcijfers).	<i>Interpersoonlijk:</i>
	Timing	<i>Gepland:</i> Feedback vanuit MT (workshops MT, kwartaalbijeenkomsten) Feedback werknemers (dagelijkse stand-up sessies, teamoverleg)	<i>Ongepland:</i> Feedback werknemers (dagelijkse adhoc feedback, zeepkistsessies)
	Norm	<i>Gedwongen:</i> Feedback adviescollege en aandeelhouders	<i>Ongedwongen:</i> Feedback partners Externe feedback uit de markt

4.3.2 Verdeling van resources

Bij de verdeling van resources gaat het om het vermogen om effectief hulpbronnen en middelen toe te wijzen waar nodig. Het managen van de hulpbronnen is hierbij van belang, de mogelijkheid tot investeringen en de inzet van innovatie 'champions', sleutelpersonen die het innovatieproces in organisaties kracht bij zetten. Volgens Tidd (2005) is succesvol innoveren afhankelijk van twee elementen: de technische resources en de routines die bestaan in een bedrijf. Hierbij gaat het dus om bepaalde onderliggende patronen die kunnen worden onderscheiden bij succesvolle innovatie.

Uit de interviews kwam naar voor dat de organisatie voor het aanwenden van hulpbronnen en middelen sterk afhankelijk is van de holdingorganisatie. Het registratiesysteem dat als basis dient voor de parkeerdienst wordt gebruikt door meerdere divisies binnen de holdingorganisatie. Dit brengt met zich mee dat mogelijkheden tot het aanpassen van het systeem beperkt zijn. De casusorganisatie bepaalt daarnaast niet de priorisering van de IT-ontwikkelkalender. De afhankelijkheid van dit systeem is groot, aangezien dit systeem de basis betreft van bijvoorbeeld de parkeerapplicatie. Vanuit verschillende afdelingen komen verzoeken om het registratiesysteem aan te passen. De ontwikkelcapaciteit lijkt echter beperkt, waardoor de flexibiliteit beperkt is.

De ontwikkelkalender wordt bepaald door een prioriteit van het management van de Yellowbrick groep. De organisatie moet beargumenteren waarom wijzigingen doorgevoerd moeten worden. Er worden niet altijd business cases opgesteld, waardoor de holding organisatie wellicht niet genoeg informatie heeft om de juiste prioriteitsslag te kunnen doen. In de organisatie zijn geen innovatie 'champions' benoemd om het innovatieproces door middel van het opstellen van bijvoorbeeld business cases kracht bij te zetten. In de interviews kwam naar voren dat een positie van product manager in de organisatie uitkomst zou kunnen bieden, aangezien een rol als deze zou kunnen zorgen voor de juiste aandacht voor productontwikkeling en innovatie. Het gebruik van externe IT-leveranciers lijkt zeer succesvol in het vermogen om aanpassingen te doen aan de parkeerapplicatie, echter het bronsysteem (parkeerregistratiesysteem) kan hiermee niet aangepast worden, dit is in het beheer van een andere organisatie binnen de groep. De organisatie zou graag deze afhankelijkheid verminderen om zo sneller te kunnen ontwikkelen.

In onderstaande matrix zijn de feedback bevindingen weergegeven die van invloed zijn op het innovatievermogen element verdeling van resources.

Tabel 4. Feedback gerelateerd aan verderling van resources

		Formele feedback	Informele feedback
Dimensie	Bron	<i>Systeem:</i>	<i>Interpersoonlijk:</i>
	Timing	<i>Gepland:</i>	<i>Ongepland:</i> Feedback werknemers (veranderingen systeem)
	Norm	<i>Gedwongen:</i> Feedback MT Feedback Adviescollege Feedback aandeelhouders	<i>Ongedwongen:</i>

4.3.3 Organisationele kennis

Het vermogen om informatie te verkrijgen, verwerken, en interpreteren om zich aan te kunnen passen aan de omgeving. Kennis en nieuwe ideeën dienen als input voor het innovatieproces. Innovatieve organisaties zijn zich bewust van zowel interne als externe klanten. Daarnaast zijn innovatieve organisaties goed op de hoogte van wat hun concurrenten doen.

Om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen in de markt probeert het MT elkaar van informatie te voorzien van nieuws uit de markt. Dit is voornamelijk uit eigen beweging. De directeur heeft echter wel een leidende rol in het scannen van de markt en haar concurrenten. Er wordt hierbij gebruik gemaakt van verschillende nieuwsbronnen en online middelen om aan deze informatie te komen. De meest gevonden feedbackvormen ofwel bronnen die de organisatie gebruikt om haar organisationele kennis te vergroten en op peil te houden zijn formeel van aard. Het betreft hier systemen of hulpmiddelen om kennis te vergaren, zoals bijvoorbeeld de webcaretool en het abonnement op nieuwsbrieven bij de concurrent. In de enquête wordt getoetst in welke mate informele feedback hier aan bijdraagt.

Tabel 5. Feedback gerelateerd aan de verdeling van organisationele kennis

		Formele feedback	Informele feedback
Dimensie	Bron	<i>Systeem:</i> Feedback klanten (klantenpanel, feedbackknop, customer support), Feedback concurrenten (webcaretool, abonnement op concurrenten), feedback systeem (dag, week en maandcijfers), feedback bureau's	<i>Interpersoonlijk:</i>
	Timing	<i>Gepland:</i> Workshops MT Kwartalbijeenkomsten Dagelijkse stand-up sessies	<i>Ongepland:</i> Feedback MT
	Norm	<i>Gedwongen:</i> Feedback adviescollege Feedback aandeelhouders	<i>Ongedwongen:</i> Feedback partners, Externe feedback uit markt (Social media, nieuwsbrieven, beurzen, vakbladen), Feedback andere divisies

4.3.4 Creativiteit & Ideemanagement

De organisatie moet creativiteit stimuleren van klein incrementeel tot radicaal. Het is daarbij noodzakelijk dat mensen afwijkend mogen en moeten denken. Creativiteit zou gezien kunnen worden als het proces dat ideeën genereert.

Het management team van Yellowbrick houdt stand-up sessies met haar werknemers om elkaar op de hoogte te houden van dagelijkse ontwikkelingen. Om de creativiteit te bevorderen is er ooit een ideeënbus in het leven geroepen, maar uit de interviews kwam naar voren, dat men zich afvraagt of dit een effectieve manier is, gezien er tot dusver uiteindelijk weinig concrete veranderingen uit voortgekomen zijn. Als het MT een idee heeft, dan wordt dit binnen het team besproken. Ook bespreken ze ideeën 'informeel' op de afdeling met werknemers zoals een respondent aangaf wanneer een idee aan een werknemer op de vloer wordt voorgelegd: *“Wat vind je er van om Whatsapp toe te voegen aan het klantencontact, wat denk je daarvan?”*.

Er wordt niet genoeg aandacht besteed aan business cases met financiële ondersteuning in de organisatie om een idee echt tot een verandering te laten leiden. Het MT geeft wel aan open te staan voor nieuwe ideeën van medewerkers, al vraagt men zich af of dit ook zo door de medewerkers gezien wordt. In de interviews kwam aan de orde dat het management team zich zorgen maakt of werknemers zich nog wel 'betrokken voelen' en 'uitgedaagd worden' om met feedback te komen. Feedback dat kan leiden tot bijvoorbeeld een verandering aan het platform. Men denkt dat het zou kunnen komen doordat werknemers mogelijk het idee hebben dat er geen ruimte is voor verbeteringen, wegens het gebrek aan capaciteit. Een respondent uit de interviews zei bijvoorbeeld: *“ik verwacht dat het komt doordat wanneer medewerkers met ideeën komen, er weinig plek is voor verandering, en dat deze veranderingen te lang duren. En “Ik kan me dus best voorstellen dat als medewerkers 3 jaar moeten wachten op een wijziging in het systeem, denken ik zeg gewoon niets meer. Dat is ‘killing’ voor je feedback”*.

Door de sterke afhankelijkheid van de holdingorganisatie is het management team van mening dat de organisatie niet snel grote technische aanpassingen aan het systeem te doen. Als gevolg hiervan ontbreekt het de organisatie aan slagkracht om grote innovaties te kunnen doorvoeren. Een respondent gaf aan dat: *“de focus ligt op het ‘runnen’ van Yellowbrick en niet op het veranderen”*.

In de maandelijkse prijs- en productmeeting is er een mogelijkheid om ideeën te bespreken. Maar het management geeft aan dat er gewerkt moet worden aan een 'breder' platform voor medewerkers om feedback te kunnen geven.

Er zijn in de organisatie geen richtlijnen in het aannamebeleid om nieuwe medewerkers te selecteren op basis van creativiteit. Binnen de organisatie zijn ideeën om een productmanager rol (champion) te creëren om ideeën om te zetten in business cases om uiteindelijk daardoor een innovatie te bewerkstelligen.

Tabel 6. Feedback gerelateerd aan verdeling van creativiteit en idee management

		Formele feedback	Informele feedback
Dimensie	Bron	<i>Systeem:</i> Feedback klanten (klantenpanel, feedbackknop, customer support), Feedback concurrenten (webcaretool, abonnement op concurrenten), feedback bureau's, feedback medewerkers (stand-up sessies)	<i>Interpersoonlijk:</i>
	Timing	<i>Gepland:</i> Product en prijsmeeting	<i>Ongepland:</i> Ad hoc feedback medewerkers
	Norm	<i>Gedwongen:</i>	<i>Ongedwongen:</i> Feedback partners, Externe feedback uit markt (Social media, nieuwsbrieven, beurzen, vakbladen), Feedback andere divisies

4.3.5 Organisatiestructuur & Systemen

Het gaat hier om de manier waarop de organisatie is ingericht voor innovatie. Zonder een goede, ondersteunende structuur en goede processen die innovatie bevorderen is het niet goed mogelijk om innovatief te zijn. Een stimulans van het innovatieproces en het stellen van heldere innovatiedoelen is eveneens van belang.

De organisatie is vooral ingericht om de bestaande operatie uit te voeren. Er is geen ondersteunende structuur in de organisatie om innovaties kracht bij te zetten. Er zijn ook geen innovatiedoelen gesteld. Het management team is in de huidige situatie verantwoordelijk om innovaties te signaleren en kracht bij te zetten. Het wordt wel gezien als noodzakelijk om de organisatie beter in te richten hierop. De organisatie besteedt aandacht aan bilaterale overleggen tussen medewerker en manager. Iedere medewerker heeft een halfjaarlijks voortgangsgesprek en aan het einde van het jaar een beoordelingsgesprek. In deze gesprekken is ruimte voor feedback tussen medewerker en manager onderling. De organisatie meet de aanbevelingswaarde van klanten (merkwaarde) en meet twee maal per jaar de klanttevredenheid aan de hand van een klanttevredenheidsonderzoek. De organisatie stuurt op maand en week resultaten.

Door een sterke afhankelijkheid van de holdingorganisatie, kan de organisatie niet snel handelen om grote technische innovaties door te voeren. Kleine aanpassingen aan het systeem zijn wel mogelijk. Het zelf kunnen beheren van het IT parkeerregistratiesysteem is een grote wens van het management team. De organisatie maakt gebruik van een klantenfeedbacksysteem om feedback te ontvangen van haar klanten.

Tabel 7. Feedback gerelateerd aan verdeling van Organisatiestructuur & Systemen

		Formele feedback	Informele feedback
Dimensie	Bron	<i>Systeem:</i> Feedback klanten (klantenpanel, feedbackknop, customer support), feedback concurrenten (webcaretool, abonnement op concurrenten), Feedback bureau's, Feedback medewerkers (stand-up sessies)	<i>Interpersoonlijk:</i>
	Timing	<i>Gepland:</i>	<i>Ongepland:</i> FB MT, EFB markt
	Norm	<i>Gedwongen:</i>	<i>Ongedwongen:</i>

4.3.6 Cultuur & Klimaat

Om succesvol te zijn moet ook de cultuur en het klimaat van een organisatie goed zijn. Onderliggende componenten zijn onder meer: tolerantie van risico, empowerment van medewerkers, tijd voor creativiteit en communicatie. Het is belangrijk dat werknemers geloven in de mogelijkheden en strategie van de organisatie, aangezien dit ook een cultuur en innovatief klimaat creëert.

De feedbackcultuur van de organisatie speelt een belangrijke rol in de wijze waarop individuen zoeken naar feedback, alsmede observeren, accepteren, gebruiken en reageren op formele en informele feedback. Een feedback georiënteerde cultuur wordt gekarakteriseerd door managers en werknemers die zich comfortabel voelen met zowel het geven als ontvangen van feedback. (London, 2003, pag. 231).

Het management vindt dat er sprake is van een open feedbackcultuur. In het managementteam durft men elkaar feedback te geven. Maar of medewerkers dit naar elkaar doen en naar het management vraag men zich af. Wel wordt gesproken over een informele cultuur en er is sprake van een platte organisatie waar iedereen met elkaar communiceert. Hieraan wordt toegevoegd dat de organisatie moeite heeft om te wennen aan een meer formele cultuur. Een formelere cultuur lijkt te ontstaan, aldus een respondent, doordat de organisatie steeds groter wordt en er behoefte is aan meer hiërarchie. Het management team vraagt haar medewerkers om mee te werken aan een 360 graden feedback sessie. De medewerkers geven op deze manier feedback aan het managementteam. De cultuur wordt als een 'ad hoc' cultuur getypeert. Waarmee men lijkt te bedoelen dat werknemers vooral reageren en feedback geven op dagelijkse gebeurtenissen en in mindere mate pro-actief feedback geven. In bilaterale overleggen die om de week plaatsvinden hebben managers en werknemers de mogelijkheid elkaar van feedback te voorzien. Ook zijn er teamoverleggen waar het geven van feedback mogelijk is. Met behulp van 'spontaan' geplande zeepkistsessies probeert het managementteam bepaalde belangrijke gebeurtenissen een platform te geven om elkaar van feedback te kunnen voorzien. Het managementteam maakt zich wel zorgen of werknemers nog wel uitgedaagd worden om met feedback te komen om bijvoorbeeld een verandering door te voeren aan het platform, aangezien men het idee heeft dat er geen ruimte is voor verbeteringen.

Tabel 8. Feedback gerelateerd aan Cultuur & Klimaat

		Formele feedback	Informele feedback
Dimensie	Bron	<i>Systeem:</i> 360 graden feedback	<i>Interpersoonlijk:</i>
	Timing	<i>Gepland:</i>	<i>Ongepland:</i> FB MT, EFB markt
	Norm	<i>Gedwongen:</i> Feedback werknemers: voortgangs- en beoordelingsgesprekken	<i>Ongedwongen:</i>

4.3.7 Management van technologie

Het gaat hierbij om het verbinden van de kerntechnologie (IT) van de organisatie met de innovatie- en organisatiestrategie. Het vooruitkijken naar toekomstige technologische ontwikkelingen en zich daar de organisatie op voor te bereiden.

Volgens de respondenten is er sprake van een lange termijn visie binnen de Yellowbrick groep, maar deze richt zich in het bijzonder op het vergroten van het marktaandeel. Mede door het ontbreken van productmanagers, wordt er weinig gewerkt aan productontwikkeling en innovaties. De organisatie lijkt niet echt een platform te bieden aan werknemers om aan een lange termijn visie te werken. De zusterondernemingen van Yellowbrick hebben bijvoorbeeld wel contact met elkaar, maar opereren ook onafhankelijk van elkaar. Er lijkt meer aandacht te komen voor dit onderwerp op holdingsniveau waar de directeur deelneemt aan divisie overstijgende sessies. Bij de bespreking van dit element zijn geen feedbackvormen gevonden, behalve de feedback vanuit het MT.

Tabel 9. Feedback gerelateerd aan management van technologie

		Formele feedback	Informele feedback
Dimensie	Bron	<i>Systeem:</i>	<i>Interpersoonlijk:</i>
	Timing	<i>Gepland:</i> Feedback MT	<i>Ongepland:</i>
	Norm	<i>Gedwongen:</i>	<i>Ongedwongen:</i>

4.4 Resultaten enquête

De totale respons op de enquête was 16, wat het totaal is van de vaste medewerkers van de casusorganisatie. Dit is exclusief de leden van het managementteam en de part-time medewerkers met nuluren contracten en stagiares. De respons is weliswaar representatief voor de vaste groep medewerkers uit de casusorganisatie, met het aantal van 16 respondenten kunnen geen generaliserende conclusies getrokken worden. Alle enquêtes zijn naar volledigheid ingevuld. De resultaten per individuele vraag zijn te vinden in bijlage I.

4.4.1 Beoordeling organisatie op het innovatief vermogen door de werknemers

In de enquête kwam per innovatievermogen element in een stelling aan de orde, hoe de werknemers vinden dat de organisatie scoort op het desbetreffende element. In onderstaande tabel 10 zijn de gemiddelde scores per element uiteengezet. De vijf-puntsschaal betreft een reeks van score 1 “sterk oneens” tot score 5 “zeer mee eens”.

De elementen Organisationele kennis en Visie & Strategie worden met respectievelijk 4.00 en 3.81 door de werknemers het hoogst gewaardeerd. Met een score van 3.06 scoren de elementen Verdeling resources, Organisatiestructuur & Systemen en Management van technologie het laagst.

Tabel 10. Waardering organisatie innovatievermogen N=16

Element	Gemiddelde score
Visie & Strategie	3.81
Verdeling resources	3.06
Organisationele kennis	4.00
Creativiteit & Ideemanagement	3.63
Organisatiestructuur & Systemen	3.06
Cultuur & Klimaat	3.25
Management van technologie	3.06

4.4.2 Betrokkenheid werknemers bij innovatieelementen van de organisatie

Per onderwerp in de enquête is aan de hand van een stelling de betrokkenheid van de werknemers bij de innovatievermogen elementen getoetst. In tabel 11 zijn de gemiddelde scores per element uiteengezet. De vijf-puntsschaal betreft een reeks van score 1 “sterk oneens” tot score 5 “zeer mee eens”.

Evenals bij de beoordeling van de organisatie in tabel 10 scoren Visie & Strategie en Organisationele kennis met respectievelijk 3.81 en 4.44 het hoogst. Organisationele kennis scoort zelfs een betrokkenheid van 4.44. Bijna alle werknemers voelen zich betrokken bij de totstandkoming van de Organisationele kennis in de organisatie. De betrokkenheid betreffende Creativiteit & Ideemanagement

scoort ook hoog. Opvallend laag scoort de betrokkenheid bij de Verdeling van resources.

Tabel 11. Betrokkenheid werknemers N=16

Element	Gemiddelde score
Visie & Strategie	3.81
Verdeling resources	2.88
Organisationele kennis	4.44
Creativiteit & Ideemanagement	3.50
Organisatiestructuur & Systemen	3.31
Cultuur & Klimaat	3.25
Management van technologie	3.00

4.4.3 Het belang van (in)formele feedback voor het innovatievermogen

In de enquête kwam één vraag per innovatielement aan bod om de waardering van de formele feedback vormen (bilateraal overleg, teamoverleg en afdelingsoverleg) en de informele feedbackvormen (informeel tussen werknemers en informeel tussen werknemers en managers) in relatie tot de elementen te waarderen. In tabel 12 worden deze scores per element uiteengezet. De vijfpuntsschaal betreft een reeks van score 1 “Helemaal niet belangrijk” tot “zeer belangrijk”.

Opvallend hoog scoort het teamoverleg met een totaal gemiddelde score van 4.20. Met een score van 4.44 scoort het teamoverleg in relatie met Creativiteit & Ideemanagement het hoogst.

Tabel 12. Waardering (in)formele feedback vormen N=16

Element	Bilateraal overleg	Teamoverleg	Afdelingsoverleg	Informeel tussen werknemers	Informeel tussen werknemers en managers	Totaal gem.
	<i>Formeel</i>			<i>Informeel</i>		
Visie & Strategie	4	4.38	4.06	3.69	3.81	3.99
Verdeling resources	3.69	3.94	3.56	3.50	3.56	3.65
Organisationele kennis	3.44	4.19	3.75	3.56	3.60	3.71
Creativiteit & Ideemanagement	3.88	4.44	3.63	3.75	3.69	3.88
Organisatiestructuur & Systemen	3.19	4.19	3.81	3.38	3.50	3.61
Cultuur & Klimaat	4.19	4.25	3.63	3.69	3.63	3.88
Management van technologie	3.44	4.00	3.63	3.31	3.31	3.54
Totaal gemiddeld	3.69	4.20	3.72	3.55	3.59	

In tabel 13 zijn de gemiddelden van de scores samengevoegd tot formeel en informeel. De totale gemiddelde scores van de informele feedbackvormen zijn met een totaal gemiddelde van 3.57 lager dan de totale gemiddelde scores van de formele feedback vormen met 3.87. De waardering van de formele feedbackvormen en informele feedbacken scoren beiden het hoogst in relatie tot Visie & Strategie met respectievelijk 4.15 en 3.75. Zowel de gemiddelden van de formele en informele feedbackvormen scoren het laagst in relatie tot Management van technologie met respectievelijk 3.69 en 3.31.

Tabel 13. Gemiddelde scores formele en informele feedbackvormen

Element	Formeel	Informeel
Visie & Strategie	4.15	3.75
Verdeling resources	3.73	3.53
Organisatiele kennis	3.79	3.58
Creativiteit & Ideemanagement	3.98	3.72
Organisatiestructuur & Systemen	3.73	3.44
Cultuur & Klimaat	4.02	3.66
Management van technologie	3.69	3.31
Totaal gemiddeld	3.87	3.57

Om te onderzoeken of de verschillen tussen de formele en informele feedbackvormen significant zijn, is per element een enkelvoudige T-toets in SPSS gedaan. Allereerst is onderzocht of de variabelen normaal verdeeld zijn. Voor het toetsen hiervan is gebuikt gemaakt van de Q-Q plot functie in SPSS. Deze plot bestaat uit een diagonale lijn en een stipje voor elk proefpersoon. De stipjes lagen bij alle variabelen. Alle samenvoegde variabelen ‘formeel’ en ‘informeel’ zijn volgens de Q-Q plots normaal verdeeld¹.

Bij alle afzonderlijke innovatievermogen elementen wijst de T-toets een significant verschil uit tussen formeel en informeel ($\alpha < 0.05$, en een betrouwbaarheidsinterval van 95%). Op basis van deze toets is aan te nemen dat de medewerkers de formele feedbackvormen significant meer waarderen dan de informele feedbackvormen in relatie tot de innovatievermogen elementen. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat de onderzoeksgroep erg klein is, waardoor voorzichtigheid geboden is met betrekking tot statistische uitspraken over deze groep.

4.4.4 Waardering feedbackinstrumenten

Bij het element Cultuur & Klimaat is een vraag gesteld ten aanzien van de waardering van de feedbackinstrumenten zoals deze door het managementteam in de organisatie ingezet worden. In tabel 14 worden deze scores per element uiteengezet. De vijf puntsschaal betreft een reeks van score 1 “Helemaal niet belangrijk” tot “zeer belangrijk”. Het teamoverleg scoort met 4.50, net zoals bij de beoordeling van de feedbackvormen het hoogst. Opvallend is de lagere score op de zeepkistsessies met een score van 3.56.

Tabel 14. Waardering organisatie feedbackinstrumenten N=16

Feedbackinstrument	Gemiddelde score
Zeepkistsessies	3.56
Bilaterale overleggen	4.31
Teamoverleggen	4.50
Open-deur policy	4.25
Personeelsuitjes	4.00
360 graden feedback	4.38

¹ Er zijn ook andere toetsten om normaliteit te onderzoeken zoals de Shapiro-Wilks test, de Anderson-Darling test en de Kolmogorov-Smirnov test. Deze testen lijken echter minder geschikt om te gebruiken bij een kleine populatie, aangezien dat als een steekproef of populatie aan de kleine kant is, de testen vrij weinig power hebben, waardoor afwijkingen van normaliteit erg sterk moeten zijn voordat de test ze kan detecteren.

Hoofdstuk 5 Conclusies, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek afgezet tegen de oorspronkelijke probleemstelling, onderzoeksvragen en de relevante literatuur. In paragraaf 5.1 worden conclusies getrokken uit de case study. In paragraaf 5.2 worden de resultaten besproken en geïnterpreteerd. In paragraaf 5.3 worden aanbevelingen gedaan voor de praktijk en in paragraaf 5.4 worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Conclusies

Dit onderzoek begon met de volgende uitgangspunten:

- Organisaties moeten blijven innoveren om te kunnen overleven in een concurrerende omgeving
- Formele en informele feedback worden vaak ten onrechte afzonderlijk van elkaar onderzocht
- Beide vormen van feedback kunnen van belang zijn voor de ontwikkeling van organisaties.

Om deze uitgangspunten te integreren in het onderzoek is in de onderzoeksopzet de nadruk gelegd op het inzichtelijk maken van formele en informele feedback en het eventuele effect van deze beide vormen van feedback op het innovatievermogen van organisaties. De probleemstelling is op basis hiervan als volgt geformuleerd:

Wat is het effect van formele en informele feedback op het innovatievermogen van organisaties?

Om het effect te kunnen onderzoeken van *formele en informele feedback* op de elementen die het innovatievermogen bepalen is een onderzoeksmodel ontwikkeld waarbij een relatie gelegd is tussen het model van Lawson & Samson (2001) en het feedback frameworkmodel van Pikkänen en Lukka (2011). In het frameworkmodel van Pikkänen en Lukka ligt de nadruk op de verschillende interpretaties van zowel formele als informele feedback in organisaties. Het effect van zowel formele en informele feedback is op elk element afzonderlijk onderzocht.

Om het *innovatievermogen* te kunnen onderzoeken is gebruik gemaakt van de zeven dynamische elementen die volgens Lawson en Samson (2001) het innovatief vermogen van organisaties bepalen. Deze zeven elementen zijn ontwikkeld vanuit de bestaande literatuur en praktijkmodellen ten aanzien van innovatievermogen. Het betreft de elementen visie & strategie, verdeling van resources, organisationele kennis, creativiteit & ideemanagement, organisatiestructuur & systemen, cultuur & klimaat en management van technologie. Het model heeft als uitgangspunt dat een organisatie gericht is op innovatie als primaire strategie om de competitie aan te gaan.

Beide onderdelen (feedback en innovatievermogen) zijn onderzocht in een interviewronde met de 5 managementteamleden van de casusorganisatie Yellowbrick. Aan de hand van een enquête onder 16 werknemers in vaste dienst van de organisatie is de relatie tussen de begrippen aan de hand van stellingen getoetst. Op basis van de case studie kan wegens de beperkte omvang van de doelgroep niet zonder meer worden gegeneraliseerd, de volgende 5 conclusies lijken echter aannemelijk:

1. Feedback is van invloed op innovatievermogen.

In de interviews werden door de managementteam leden relaties gelegd tussen voornamelijk de formele feedbackvormen in de totstandkoming van de innovatievermogen elementen. Zoals bijvoorbeeld feedback uit het teamoverleg, de bilaterale overleggen en kwartaalbijeenkomsten als input voor de totstandkoming van de visie en strategie van de organisatie. Ook uit de resultaten van de enquête is gebleken dat werknemers gemiddeld genomen van mening zijn dat zowel formele als informele feedback van invloed zijn op innovatievermogen. In de enquête scoren alle feedbackvormen hoog in relatie tot het innovatievermogen. Uit de bevindingen van de literatuurstudie kon niet een directe relatie gelegd worden tussen de invloed van feedback op innovatievermogen. Feedback kan

echter in het model van Lawson & Samson als onderdeel gezien worden van het element cultuur & klimaat. Daarnaast zijn ook relaties tussen de onderzoeksvariabelen te leggen. Zoals bijvoorbeeld ideeën (feedback) als input dienen voor het element creativiteit & ideemanagement. En feedback van werknemers kunnen leiden tot het veranderen van de visie & strategie.

2. De vormen van feedback die hedendaags in organisaties worden toegepast blijven niet bij de traditionele feedbackvormen zoals bijvoorbeeld het teamoverleg en één op één gesprekken.

Feedback is veel breder dan de traditionele voortgangs- en beoordelingsgesprekken tussen werknemers en managers. Ook feedback vanuit klanten en andere externe factoren zijn van invloed op veranderingen in een organisatie. Feedback vanuit klanten wordt bijvoorbeeld in de casusorganisatie ondermeer aan de hand van sociale platformen verzameld, zoals in dit onderzoek bijvoorbeeld het facebook klantpanel en de beoordelingen van klanten in de parkeerapp. Ook wordt gebruik gemaakt van externe bureau's en internetapplicaties om feedback te verkrijgen. Uit de interviews blijkt dat de organisatie verschillende vormen van feedback gebruikt om informatie te verkrijgen en te verstrekken om zich aan te kunnen passen aan de wensen van de markt.

3. Formele feedback wordt als belangrijker ervaren voor de bevordering van innovatie dan informele feedback

De resultaten van de enquête hebben laten zien dat werknemers gemiddeld genomen van mening zijn dat zowel vormen van formele als informele feedback van invloed kunnen zijn op de totstandkoming van de innovatievermogen elementen. Opvallend is echter dat formele feedback significant hoger scoort dan informele feedback. De formele feedbackvormen 'teamoverleg', 'bilateraal overleg' en 'afdelingsoverleg' scoren significant hoger dan de informele feedbackvormen 'feedback tussen werknemers' en 'feedback tussen werknemers en managers'.

4. Van de feedbackinstrumenten die door de organisatie worden ingezet heeft het teamoverleg volgens werknemers het meeste effect op het innovatievermogen.

Het teamoverleg wordt door de werknemers zowel in relatie tot de innovatievermogen elementen en als afzonderlijke feedbackvorm het meest gewaardeerd. Gemiddeld scoort deze feedbackvorm een 4.5 op een schaal van 5. Ook in de interviews kwam naar voren dat het teamoverleg een platform is voor medewerkers om feedback te geven en informatie te ontvangen. Een respondent zei bijvoorbeeld ten aanzien van ideeën van medewerkers: *"Medewerkers hebben ideeën en willen graag gehoord worden. Maar je moet ze wel echt een platform zoals het teamoverleg hiervoor bieden"*.

5. Als werknemers zich bij de totstandkoming van een onderdeel van innovatie meer betrokken voelen vinden zij ook dat de organisatie beter is ingericht op dit onderdeel.

In de enquête moesten medewerkers steeds beoordelen of zij vonden dat hun organisatie hoog scoort op een innovatie element (bijvoorbeeld bij verdeling resources: *'De organisatie weet haar beschikbare middelen en hulpbronnen in te zetten om te kunnen innoveren'*). Vervolgens moesten ze aangeven of ze vonden dat ze betrokken waren bij dat element (bijvoorbeeld bij het element creativiteit & ideemanagement: *'Als ik een idee heb dan weet de organisatie deze om te zetten in een innovatie'*). Uit de analyses van de resultaten blijkt dat deze twee aspecten samenhangen. Dus als werknemers zich meer betrokken voelen, vinden ze ook dat de organisatie beter is ingericht op dit innovatievermogen element. Uit de resultaten van de enquête komt naar voren dat werknemers de zeven innovatievermogen elementen gemiddeld als voldoende ingericht beschouwen. De elementen visie & strategie en organisationele kennis worden echter opvallend hoog gewaardeerd. Ook bij de (feedback)betrokkenheid die medewerkers hebben ten aanzien van de elementen zijn het visie & strategie en organisationele kennis die hoog scoren. Op de inrichting en structuur (verdeling resources,

organisatiestructuur & systemen en management van technologie) wordt de organisatie aanzienlijk lager ingeschat. Ook de betrokkenheid bij verdeling resources, organisatiestructuur & systemen en management van technologie beoordelen zij eveneens lager.

5.2 Discussie

Het eenduidig vatten van formele en informele feedback bleek niet eenvoudig op basis van de literatuurstudie. Met formele feedback kan bijvoorbeeld worden bedoeld, formele beoordelingen en functioneringsgesprekken tussen werknemers en managers (London, 2003). Maar ook feedback uit formele mechanismen (London en Smither, 2002) en feedback vanuit management account systemen (Luckett en Eggleton, 1991). Ook informele feedback is op verschillende manieren te duiden zoals feedback vanuit sociale bronnen zoals managers, collega's en individuen (Luckett en Eggleton, 1991). Of ongeplande feedback (Ashford en Tsui, 1991). In het algemeen zou men echter kunnen spreken van feedback gebaseerd op dagelijkse sociale interactie (o.a. Ashford en Cummings, 1983; Ashford en Tsui, 1991; London en Smither, 2002; London, 2003).

Bovendien bewegen de begrippen formele en informele feedback zich heen en weer in een 'grijs' gebied. Werknemers kunnen bijvoorbeeld situaties verschillend interpreteren. Uit bevindingen van het onderzoek van Pitkänen en Lukka (2011) over formele en informele feedback kwam naar voren dat het bestaan van een formele hiërarchische relatie tussen werknemers, een informele feedback situatie automatisch kan transformeren in een formele feedbacksituatie. Deze situatie kan bijvoorbeeld ontstaan wanneer een manager een situatie als formeel interpreteert, maar de werknemer als formeel.

Uit het onderzoek bleek de waardering van de werknemers voor de formele feedbackvormen in relatie tot het innovatievermogen significant hoger. Het is mogelijk dat zij formele feedbackvormen als een meer effectieve feedbackvorm in relatie tot innovatievermogen zien. Een andere verklaring kan zijn dat werknemers deze vorm van feedback vanwege het 'gedefinieerde' en 'geplande' karakter van formele feedback eenvoudiger kunnen duiden en relateren aan innovatievermogen. Het is het ook mogelijk, dat werknemers eerder geneigd zijn formele feedback te geven. Aangezien het geven van spontane feedback zonder daarvoor gemandateerd te zijn een extra risico met zich meebrengt, omdat het sociale omgangsvormen zou kunnen overtreden (Ashford, 2003). Een aanwijzing dat formele feedbackvormen in de praktijk wel eens een groter effect zou kunnen hebben, echter op basis van de methode van onderzoek en de beperkte doelgroep is dit niet vast te stellen. Daarnaast is het daadwerkelijke effect van informele feedback op bijvoorbeeld het innovatievermogen niet eenvoudig te onderzoeken. In de interviews kwamen informele feedbackvormen veel minder aan bod. Wellicht omdat de vraagstelling en de manier van onderzoek in mindere mate geschikt was om informele feedback echt in kaart te kunnen brengen. Maar ook omdat informele feedback zich veel meer afspeelt tussen werknemers onderling en daarmee veel moeilijker inzichtelijk te krijgen is. Daarnaast is informele feedback een 'sociale interactie' en maakt het onderdeel uit van formele feedback. Zoals bijvoorbeeld de sociale interactie tijdens een werkoverleg.

In het onderzoek is gebruik gemaakt van de elementen van Lawson en Samson die het innovatievermogen bepalen. Met als uitgangspunt dat deze in een bepaalde mate te onderzoeken zijn, of waar feedback een directe relatie mee kan hebben. Maar anders geïnterpreteerd wordt het innovatief vermogen van een organisatie volgens Kaal (2006) bepaald door de mate waarin een onderneming in staat is het innovatieproces goed uit te voeren. Het innovatieproces betreft hier het gehele proces van het verzamelen van ideeën tot aan de introductie van een nieuw product of dienst. De onderzochte casusorganisatie scoort bijvoorbeeld bij de waardering en betrokkenheid van de verschillende elementen goed op de elementen visie & strategie, organisationele kennis en creativiteit &

idee management. Het lijkt er dus op dat de organisatie weet wat ze wil en de markt kent waar ze in opereert. De organisatie lijkt echter veel minder in staat om de uitvoering van deze ideeën tot aan de introductie van een nieuw product of dienst kracht bij te zetten. Eigenschappen waar juist een goede inrichting van de elementen 'verdeling resources' en 'organisatiestructuur & systemen' van belang zijn. In één van de eerste gesprekken met de casusorganisatie Yellowbrick kwam naar voren dat innovatie hoog op de managementagenda staat. Maar uit het onderzoek komt naar voren dat de organisatie misschien wel ideeën heeft om te innoveren, maar in de praktijk moeite heeft om deze om te zetten in innovaties. Uit de enquête blijkt dat de organisatie wat betreft de waardering en de betrokkenheid van de elementen 'verdeling resources', 'organisatiestructuur & systemen' en 'management van technologie' lager scoort dan de overige elementen. Terwijl dit juist de elementen zijn die de organisatie nodig heeft om bedachte ideeën om te zetten in nieuwe innovaties. En zoals Kaal (2006) stelt om een innoverend vermogen te borgen is een centrale plaats voor innovatie in de besturing van de organisatie nodig. Juist op dit punt lijkt de onderzochte casusorganisatie te kort te schieten. Een organisatie kan dus bepaalde innovatievermogen elementen goed ingericht hebben en ook een feedbackplatform bieden om de elementen te voorzien van input, als er echter geen resources zijn om een verandering of innovatie in beweging te zetten of de competentie om samenwerkingen aan te gaan, blijft het innovatievermogen van een organisatie slechts bij het initiëren in plaats van uitvoeren. Wat dat betreft is het model van Lawson en Samson voor het blootleggen van aandachtspunten met betrekking tot het innovatief vermogen zeer geschikt.

Het gebruikte onderzoeksmodel als exploratie om een eerste inventaristatie te krijgen van de effecten van feedback op innovatievermogen is erg geschikt gebleken. In zowel de interviews en de enquêtes werd een relatie zichtbaar tussen feedback en innovatief vermogen. Aangezien het model veel variabelen heeft, is het lastig om met behulp van de gebruikte methoden van onderzoek concrete uitspraken te kunnen doen. Achteraf was het misschien beter geweest om de begrippen formeel en informeel verder in te kaderen en een bewuste keuze te maken tussen de innovatievermogen elementen, om zo tot concretere resultaten te komen. Daarnaast zijn de elementen van Lawson en Samson verder in te delen naar enerzijds elementen die belangrijk zijn voor het bedenken van innovaties en anderzijds elementen die noodzakelijk zijn om de ideeën om te zetten in daadwerkelijke innovaties.

De gevonden feedbackvormen van het onderzoek in delen in de matrix van Pitkänen en Lukka bleek niet eenvoudig, aangezien feedbackvormen op meerdere kenmerken of dimensies op het gebied van norm, timing en bron ingedeeld kunnen worden. De matrix van Pitkänen en Lukka is voor een uiteenzetting van formeel en informeel geschikt, maar het gebruik van de verschillende dimensies lijkt in de praktijk niet in alle gevallen toepasbaar. Wel kan de matrix gebruikt worden om een beeld te krijgen van de verschillende feedbackvormen in een organisatie. Al laten informele feedbackvormen zich niet eenvoudig in een kader plaatsen.

De feedbackcultuur is onderbelicht gebleven in het onderzoeksmodel. Terwijl de feedbackcultuur van de organisatie een belangrijke rol kan spelen in de wijze waarop individuen op zoek gaan naar feedback, alsmede observeren, accepteren, gebruiken en reageren op zowel formele en informele feedback. Een feedback georiënteerde cultuur wordt gekarakteriseerd door managers en werknemers die zich comfortabel voelen met zowel het geven als ontvangen van feedback. (London, 2003). En om dit realiseren moet een organisatie zich ter ondersteuning hiervan richten op een effectief beleid en verbeterprogramma's, continu leren en loopbaanontwikkeling (London en Smither, 2003).

Het gebruik van semi-gestructureerde interviews bleek een goede methode om een eerste beeld te krijgen van de casusorganisatie en om de relaties tussen feedback en innovatievermogen bloot te leggen. De bevindingen bevonden zich wel meer op het formele vlak. Op basis van de resultaten van het

caseonderzoek kan niet worden gegeneraliseerd. Desondanks heeft het onderzoek ondanks de beperkte doelgroep interessante resultaten opgeleverd. Door bijvoorbeeld inzichtelijk te maken hoe werknemers feedback waarderen en hoe effectief zij de werking ervan inschatten.

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Uit het onderzoek valt voorzichtig op te maken dat; hoe goed je feedbackcultuur ook is ingericht en welke vormen van feedback als organisatie je ook aanbiedt, de mate van het effect ervan op het innovatievermogen hangt af van een succesvolle implementatie van de mix van de elementen zoals die van Lawson & Samson. Dit betekent dat organisaties op alle elementen van Lawson & Samson goed moeten presteren om daadwerkelijk innovatief te kunnen zijn. Het onderzoek laat daarnaast zien dat het van belang is voor organisaties om te weten welke feedbackvormen het meest effectief zijn en gewaardeerd worden door werknemers. Inzicht hier in krijgen kan bijdragen aan de totstandkoming van een feedbackcultuur dat innovaties bevordert.

Succesvol innoveren is volgens Tidd (et al., 2005) afhankelijk van twee elementen: de technische resources en de routines die bestaan in een bedrijf. Hierbij gaat het dus om bepaalde onderliggende patronen die kunnen worden onderscheiden bij een succesvolle innovatie. Het besef hiervan is van belang voor organisaties om te weten aan welke zaken zij aandacht moeten besteden om daadwerkelijk innovatief te kunnen zijn. Innovatie is daarbij geen doel op zich, maar een middel om een concurrentiepositie te verstevigen en daarmee continuïteit zeker te stellen (Kaal, 2005).

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Het onderzoeksmodel maakt de relatie tussen feedback en innovatievermogen inzichtelijk. Ook zijn aanwijzingen gevonden dat formele feedback een groter effect zou kunnen hebben op innovatievermogen, echter op basis van de gebruikte methode van onderzoek en de beperkte doelgroep, is dit niet te wetenschappelijk vast te stellen. Dit zou dus verder onderzocht kunnen worden door het effect van zowel formele als informele feedbackvormen in organisaties verder te onderzoeken. Leveren bijvoorbeeld teamoverleggen daadwerkelijk meer op dan informele gesprekken bij de koffieautomaat?

Niet op alle innovatievermogen elementen lijkt feedback een grote invloed te hebben. Feedback is op basis hiervan tot een bepaalde mate effectief. Als een organisatie echter op bepaalde elementen ernstig te kort schiet, lijkt dat drastische gevolgen te hebben voor het innovatief vermogen. Alle factoren uit het model van Lawson en Samson lijken daarmee belangrijk om succesvol te kunnen zijn op het gebied van innovaties. Dit zou verder onderzocht kunnen worden.

Het gebruikt onderzoeksmodel waar de samenhang van de verschillende variabelen ten aanzien van feedback en innovatievermogen wordt weergegeven is met behulp van een empirische aanpak verder te exploreren en zou kunnen leiden tot het opstellen van hypothesen. Het onderzochte model is erg breed en bevat veel variabelen, inzoomen op bepaalde variabelen of het verder kaderen van de begrippen kan meer concrete resultaten op gaan leveren in vervolgonderzoek.

In het onderzoek is het verschil tussen de beoordelingen van de variabelen tussen het management team en de werknemers niet kwantitatief getoetst. Het was interessant geweest om te onderzoeken of hier verschillen in zitten. Met het gebruik van de onderzochte stellingen uit de enquête zou dit verder onderzocht kunnen worden.

De vormen van feedback die hedendaags in organisaties worden toegepast blijven niet bij de traditionele feedbackvormen zoals bijvoorbeeld het teamoverleg en één op één gesprekken. Feedback vanuit bijvoorbeeld klanten en partners lijken steeds meer aan de hand van sociale platformen verzameld. Zoals in dit onderzoek bijvoorbeeld aan de hand van het facebook klantpanel en beoordelingen van klanten in de parkeerapp. Aan de hand van vervolgonderzoek kan meer inzicht krijgen verkregen worden in de effecten van deze 'nieuwe' vormen van feedback.

Literatuurlijst

- Abernethy, M.A., Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 24 (3), 189-205.
- Anthony, N. A., Young, D. W. (2003). *Management control in Nonprofit organizations*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Anthony, N. A., Govindarajan, V. (2003). *Management control systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Ashford, S.J., Cummings, L.L. (1983). Feedback as an individual resource: personal strategies for creating information. *Organizational Behavior and Human Performance* 32, 370-398.
- Ashford, S.J., Tsui, A.S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: the role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal* 34, 251-280.
- Atwater, L., Brett, J. (2006). Feedback format: does it influence manager's reactions to feedback? *J. Occ. Organ. Psychol.* 79, 517-523.
- Baarda, D.B., (2001), *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Baarda, D.B., de Goede, M., Teunissen, J. Basisboek (2005). *Kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (tweede geheel herziene druk). Groningen: Wolters-Noordhoff, 2005.
- Bessant, J. (2003). Challenges in innovation management. In: *The international handbook on innovation*, L.V. Shavinina (ed), pp. 761-774.
- Boeijs, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Boer, H. en Daring, W.E. (2001). Innovation. What innovation? A comparison between product, process and organizational innovation. *International Journal of Technology Management* 22 (1-3), pp. 83-105.
- Boonstra, J. J. (editor) (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: Wiley.
- Buijs, J. (2004). Kunnen organisaties innovatief worden? *Innovatie(f) Organiseren*, onder redactie van: P. De Weerd-Nederhof, B. Van Looy en K. Visscher. Kluwer, Deventer.
- Cederblom, D. (1982). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. *Academy manager review*, April 1, 1982 vol. 7, 219-227.
- Clark, K.B. en Wheelwright S.C. (1993). *Managing New Product and Process Development; Text and Cases*. Harvard Business School.
- Cozijnsen, A.J., (1992). Innovatievermogen meten: Het DIVO-instrument
- Cozijnsen A.J., (1992). De ontwikkeling van het begrip innovatievermogen Cozijnsen A.J.W.J. Vrakking, *Ondernemen en vernieuwen*; Basisboek innoveren en implementeren. Deventer.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management* 26 (3), 435-462.
- Creswell JW (2003). *Research design: Qualitative, Quantitative and mixed methods approaches* (second edition). Thousand Oaks, London New Delhi: Sage Publications, 2003.
- Cummings T.G. en Worley C.G., (2009), *Organization Development & Change*, 9e druk, pp. 157-173.
- D'Aveni, R.A. (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Manoeuvring*. New York: The Free Press.
- Davila, A. and Foster, G. (2005). *Startup firms' growth, management control system adaption and performance*, University of Navarra, July 2005
- Denison, D.R. and Mishra, A.K. (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organizational Science* 6(2), 204-223.
- Denison, D.R. and Neale, W.S. (1996), Denison Organizational Culture Survey, *Academy of management review* 21(3), 619-654.

- Denison, D.R., Janovics, J., Young, J., Jae Cho, H. (2006), *Diagnosing Organizational Cultures*, Validating a model and method, Michican, University of Michican Business School.
- Dougherty, D. en Hardy, C. (1996), Sustained production innovation in large, mature organisations: Overcoming innovation-to-organisation problems. *Academy of Management Journal* 39(5), 1120-1153.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- French, W.L. and Bell, C.H. (1999), *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Gosselink, F.J. en de Winne, W.G. en van Akker R. (1991). *Innovatievermogen in bedrijven: Theoretisch concept en diagnose*. Tweede druk, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, May – June.
- Gupta, A.K., Govindarajan, V., Malhotra, A (1999), Feedback-seeking behaviour within multinational corporations. *Strategic Management Journal* 20, 205-222.
- Hattie, J., Timperley, H. (2007), The power of feedback. *Review of educational research* 77, 181-212.
- Hoagland M.B. en Dodson B., (1995), *The Way Life Works: "Everything you need to know about the way all life grows, develops, reproduces and gets along"*, New York, Times/Book/Random House.
- Hofstede, G. (1981). Management Control of Public and Not-for-profit Activities. *Accounting, Organizations and Society* 6(3), 193 – 211.
- Homan, Th. H. (2006). *Wolvenridders: over de binnenkant van organisatieverandering*. Heerlen, Open Universiteit Nederland (rede).
- Jermias, J. (2001). Cognitive dissonance and resistance to change: the influence of commitment confirmation and feedback on judgement usefulness of accounting systems. *Accounting, Organizations and Society* 26 (2), 141-160.
- Jong de, J., Brouwer, E. (1999). Determinants of the innovative ability of SME's, Zoetermeer, EIM.
- Kaal, H. (2006). Artikel Innovatievermogen: van volger tot marktveroveraar. *Management Executive*, Januari/Februari 2006
- Kaplan, R. S. (1984). The Evolution of Management Accounting. *The Accounting Review* 59(3).
- Kaplan, R.S., Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Januari/Februari 1992.
- Kaplan, R.S., Norton, D. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Manage.* pp 53-79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). The strategy focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new environment. *Harvard Business School Press*, Boston MA.
- Kaplan, R. S. (2006). The Competitive Advantage of Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research* 18, 127-135.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*, 2^{de} editie. John Wiley & Sons, New York.
- Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests. *Journal of Statistical Modeling and Analytics* 2(1), 21-33.
- Lawson, B. en Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management* 5(3), 377-400.
- Leung, P.W., Trotman, K.T. (2005). The effects of feedback type on auditor judgement performance for configural and non-configural tasks. *Accounting Organizations and Society* 30, 537-553.
- Levy, P.E., Albright, M.D., Cawley, B.D., Williams, J.R. (1995). Situational and individual determinants of

- feedback seeking: a closer look at the process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 62, 23-37.
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*, 2^{de} editie. Erlbaum Associates, New Jersey.
- London, M., Smither, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review* 12, 81-100.
- Luckett, P.F., Eggleton, I.R.C., 1991. Feedback management accounting: a review of research into behavioural consequences. *Accounting, Organisations and Society* 16, 371-394.
- Lukas, B.A, Ferrell, O.C. (2002). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science* Maart 28(Issue 2), 239-247.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton (1992). "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*. 1992, Jan-feb, 71-79.
- Malmi, T., Brown, T. M. (2008). Management Control Systems as a package: Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19, 87-300.
- Man, H. (2009). *Methodologische keuzen in bedrijfswetenschappelijk onderzoek: een palet voor de onderzoeker*, OUNL.
- Merchant, K. A. (1982). The Control Function of Management. *Sloan Management Review* 23, pp. 43-55.
- Moor, W.D. (2005), Het proces van organiseren: individueel en sociaal constructionisme - praktijkmodellen. Garant. Antwerpen
- Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academic Management Review* 25, 706-725.
- Narjano-Gil, D., Hartmann, F. (2006). How Top Management Teams Use Management Accounting Systems to Implement Strategy. *Journal of Management Accounting Research* 18, 21-53.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10, 363-382.
- Otley, D.T., Berry, A.J. (1980). Control, organizations and accounting. *Accounting Organizations and Society* 5, 231-244.
- Otley, D., Broadbent, J., Berry, A. (1995). Research in management control: an overview of its development. *British Journal of Management* 6 (Special issue), 31-44
- Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science* 25(9), 833-848.
- Pitkänen, H., Lukka, K. (2011). Formal and informal feedback in management accounting. *Management Accounting Research* 22, 125-137.
- Porter, M. (1998). *On Competition*, Harvard Business School, New York.
- Prahalad, G. en Hamel C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Mei-Juni, 79-91.
- Saren, M. (1984). A classification and review of models of the intra-firm innovation process, *R&D Management* 14(1), 11-24.
- Simons, R. (1995a). Control in an age of empowerment: How can managers promote innovation while avoiding unwelcome surprises? *Harvard Business Review*, maart-april 1995.
- Simons, R. (1995b). *Levers of Control: how Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shapiro, S.S., & Wilk, M.B. (1965). An Analysis of Variance Test of Normality.
- Speklé, R. F. (2002). Variëteit in management controlstructuren: een transactiekostenperspectief. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, september, 409-417.
- Teece, D.J., Pisano, G. en Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.

- Tidd, J., Bessant, J. en Pavitt, K. (2005). *Managing innovation, Integrating technological, market and organizational change*, 3e editie. Chichester: John Wiley and Sons, Ltd.
- Tourish, D., Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. In: *Journal of Management Studies* 43, 711-730.
- Tuomela, T.S. (2005). The interplay of different levers of control: a case of study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research* 16, 293-320.
- Verschuren, P., Doorewaard, H. (2003). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Uitgeverij Lemma B.V.
- Utterback, J.M. (1994), *Mastering the Dynamics of Innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Yin, R.K., Campbell, D.T. (2003) *Case Study Research. Design and methods* (3de editie). London: Sage Publications, 2003.

Bijlage A Geselecteerde casusbedrijven

1. Bestebroer (Technische bouwer van webshops en websites)
2. Resello (Webhosting)
3. Yellowbrick (Parkeren online)
4. Docdata (Betaalprovider ondersteunend aan webshops)
5. Kijkshop (online retailer)
6. Bol.com (Online retailer)
7. eMerchantpay (Betaalprovider ondersteunend aan webshops)
8. BitPay (payments service provider)
9. Booking.com (Online verkoop van reisaccomodatie)
10. Cheaptickets (online vliegticket verkoper)
11. PayPal (Betaalprovider ondersteunend aan webshops)
12. EMS (Credit-card verwerker ondersteunend aan webshops)
13. Klarna (betaalprovider 'achteraf betalen' ondersteunend aan webshops)
14. Mijndomein (Verkoop webdomeinen online)
15. Safedating networks (Overkoepelende organisatie voor meerdere datingbedrijven)

Bijlage B Geraadpleegde documenten/systemen

1. 3-jarig business plan Yellowbrick organisatie
2. Customer Support Tool (Klantenfeedbacksysteem)

Bijlage C Opzet van de interviews

Introductie onderzoeksdoel.

- Doel en uitleg onderzoek
- Vertrouwelijkheid
- Gebruik gegevens
- Terugkoppeling

Visie en strategie

Visie:

Weet je wat de visie is van Yellowbrick?

Hoe is deze tot stand gekomen? Wie waren daar bij betrokken?

Is dat een gezamenlijk proces? Wordt deze vaak bijgesteld?

Zie je de visie terug in de dagelijkse gang van zaken?

Strategie:

Wat je wat de strategie is van Yellowbrick?

Hoe zou je de strategie omschrijven?

Hoe is deze tot stand gekomen? Wie waren daar bij betrokken?

Is dit een gezamenlijk proces?

Wordt de strategie vaak bijgesteld? Hoe dan? Wat is de reden van het bijsturen van de strategie?

Komt de strategie ook terug in geplande gesprekken met medewerkers, zoals voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken?

Verdeling van resources

Hoe gaat het ontwikkelen van nieuwe producten en services in zijn werk? Wij zijn hierbij betrokken?

Hoe werkt dit op het gebied van IT? Hoe werkt dit met de overige ontwikkelingen? Hoe werkt de toewijzing van resources?

Organisationele kennis

Hoe blijven jullie up to date mbt de marktontwikkelingen? Is dat eigen beweging, of besteedt het management hier aandacht aan? Wat doen jullie met die marktontwikkelingen?

Hoe weten jullie wat de concurrentie doet? Passen jullie je daar op aan?

Krijgen jullie feedback van klanten en partners? Hoe komen jullie daar dan aan? Doen jullie daar wat mee? Is dit gepland of ongepland?

Creativiteit & Ideemanagement

Is er ruimte in jullie organisatie voor nieuwe ideeën? Hoe komen die tot stand?

Komen werknemers hier mee? Of wordt door dit managers bedacht?

Wat wordt er gedaan met die ideeën? Is dit een spontaan proces of hebben jullie hier geplande sessies voor staan?

Selecteren jullie mensen hierop. Wat wordt in de organisatie gedaan om creativiteit te stimuleren? En wat wordt er vervolgens mee gedaan?

Organisatiestructuur & systemen

Is jullie organisatie ingericht om te kunnen innoveren? Kun je concrete voorbeelden over noemen? Hoe komt dit dan tot stand?

Wie zijn hier dan mee bezig in de organisatie? Is dit gepland of vindt dit spontaan plaats?

Hebben jullie feedbacksessies? Welke soorten sessie zijn er dan? Wat doen jullie met de informatie uit de feedbacksessies? Hebben jullie systemen om deze informatie te ontvangen? Is dit gepland of vindt dit spontaan plaats? Hoe werken deze?

Cultuur & klimaat

Hoe zou je jullie feedbackcultuur omschrijven? Vind je dat er ruimte bestaat voor feedback onder elkaar? Is het meer een formele of informele cultuur? Zou je hier voorbeelden van kunnen noemen?

Hebben jullie ook geplande feedbackmomenten staan, zoals voortgangsgesprekken? Hoe gaat dit in zijn werk? Wordt de feedback uit deze gesprekken ook gebruikt voor verdere ontwikkelingen?

Voelen werknemers zich gehoord? Wordt er wat gedaan met feedback?

Management van technologie

Hoe zorgen jullie ervoor bij Yellowbrick dat je voorbereid bent op toekomstige technologische ontwikkelingen? Staat hier iets over in jullie 3-jarig business plan?

Bijlage D Opzet van de enquête

Introductie

Voor Yellowbrick is innovatie zeer belangrijk om te kunnen concurreren in de markt. En om innovatief te zijn is een constante feedbackinteractie tussen werknemers en management van groot belang.

Middels deze enquête zouden wij graag jullie mening horen over hoe jullie het innovatievermogen van de organisatie inschatten en welke vormen van feedback hier aan bijdragen. De enquête is tevens onderdeel van een wetenschappelijk onderzoek aan de Open Universiteit Nederland naar de effecten van formele en informele feedback op het innovatievermogen van organisaties. Yellowbrick doet als casusorganisatie mee aan het onderzoek.

De resultaten van het onderzoek zijn niet alleen wetenschappelijke relevant, maar ook interessant als een reflectie op jullie feedbackcultuur en kunnen dan ook mogelijk helpen om jullie feedbackcultuur verder te verbeteren.

Terugkoppeling

De enquête bestaat uit 15 vragen en het kost u ongeveer 5 minuten om deze enquête in te vullen. Uw reacties zijn volledig anoniem en de resultaten worden aan de organisatie teruggekoppeld.

Alvast hartelijk dank voor uw deelname aan deze enquête. Uw feedback is belangrijk!

Met vriendelijke groet,
Mark van der Sluis

Visie en strategie

De organisatie heeft een heldere strategie en visie. (*"zeer mee eens"*, *"eens"*, *"neutraal"*, *"oneens"*, *"sterk oneens"*)

Ik voel mij betrokken bij de strategie van de organisatie. (*"zeer mee eens"*, *"eens"*, *"neutraal"*, *"oneens"*, *"sterk oneens"*)

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot de visie & strategie van de organisatie? (*"Helemaal niet belangrijk"*, *"niet belangrijk"*, *"neutraal"*, *"belangrijk"*, *"zeer belangrijk"*)

- Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)
- Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)
- Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie kwartaalcijfers)
- Informele, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Ik vind een andere feedbackgebeurtenis van belang, namelijk:

.....

Verdeling van resources

De organisatie weet haar beschikbare middelen en hulpbronnen in te zetten om te kunnen innoveren. (*“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”*)

Als ik een idee heb dan weet de organisatie deze om te zetten in een innovatie. (*“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”*)

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot de inzet van de organisatie's beschikbare middelen en hulpbronnen? (*“Helemaal niet belangrijk”, “niet belangrijk”, “neutraal”, “belangrijk”, “zeer belangrijk”*)

- Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)
- Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)
- Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie maandcijfers, workshops)
- Informele, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Ik vind een andere feedbackgebeurtenis van belang, namelijk:
.....

Organisationele kennis

De organisatie is goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de markt. (*“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”*)

Als ik nieuws heb dat van belang is voor de organisatie dan bespreek ik dit met mijn collega's. (*“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”*)

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot de kennis van de organisatie om te kunnen innoveren? (*“Helemaal niet belangrijk”, “niet belangrijk”, “neutraal”, “belangrijk”, “zeer belangrijk”*)

- Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)
- Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)
- Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie maandcijfers, workshops)
- Informele, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Ik vind een andere feedbackgebeurtenis van belang, namelijk:
.....

Creativiteit & Ideemanagement

Er is voldoende ruimte in de organisatie voor nieuwe ideeën en creativiteit. (*“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”*)

Als ik een goed idee heb dan wordt daar wat mee gedaan door de organisatie. (*“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”*)

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in de bevordering van creativiteit en nieuwe ideeën in de organisatie? (*“Helemaal niet belangrijk”, “niet belangrijk”, “neutraal”, “belangrijk”, “zeer belangrijk”*)

- Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)
- Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)
- Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, workshops)
- Informele, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Ik vind een andere feedbackgebeurtenis van belang, namelijk:

.....

Organisatiestructuur & systemen

De organisatie is ingericht om zich snel aan te kunnen passen aan de markt. (*“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”*)

Ik voel mij betrokken bij de totstandkoming van de Organisatiestructuur & Systemen. (*“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”*)

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot het zich snel kunnen aanpassen aan de markt van de organisatie? (*“Helemaal niet belangrijk”, “niet belangrijk”, “neutraal”, “belangrijk”, “zeer belangrijk”*)

- Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)
- Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)
- Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie maandcijfers, workshops)
- Informele, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Ik vind een andere feedbackgebeurtenis van belang, namelijk:

.....

Cultuur & klimaat

Ik vind dat de cultuur en het klimaat binnen onze organisatie innovatie bevordert. (*“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”*)

Ik vind dat er wat met mijn feedback gedaan wordt in de organisatie. (*“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”*)

Hoe beoordeel je de volgende instrumenten ter bevordering van een open feedback Cultuur & Klimaat? (*“Helemaal niet belangrijk”, “niet belangrijk”, “neutraal”, “belangrijk”, “zeer belangrijk”*)

- Zeepkistsessies
- Bilaterale overleggen
- Teamoverleggen
- Open-deur policy
- Personeelsuitjes
- 360 graden feedback
- Ik vind een ander instrument van belang, namelijk:

.....

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in de totstandkoming van de cultuur en het feedbackklimaat van de organisatie? (*“Helemaal niet belangrijk”, “niet belangrijk”, “neutraal”, “belangrijk”, “zeer belangrijk”*)

- Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)
- Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)
- Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie maandcijfers, workshops)
- Informele, spontane gesprekken met mijn collega’s (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Ik vind een andere feedbackgebeurtenis van belang, namelijk:

.....

Management van technologie

Ik heb het idee dat onze organisatie inspeelt op technologische ontwikkelingen. (*“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”*).

Ik voel mij betrokken bij technologische ontwikkelingen in de organisatie. (*“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”*)

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in de totstandkoming van toekomstige technologische ontwikkelingen voor de organisatie? (*“Helemaal niet belangrijk”, “niet belangrijk”, “neutraal”, “belangrijk”, “zeer belangrijk”*)

- Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)
- Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)
- Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie maandcijfers, workshops)
- Informele, spontane gesprekken met mijn collega’s (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)
- Ik vind een andere feedbackgebeurtenis van belang, namelijk:

.....

Voorbeeld vraag in survey monkey:

*** 4. Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot de inzet van de organisatie's beschikbare middelen en hulbronnen?**

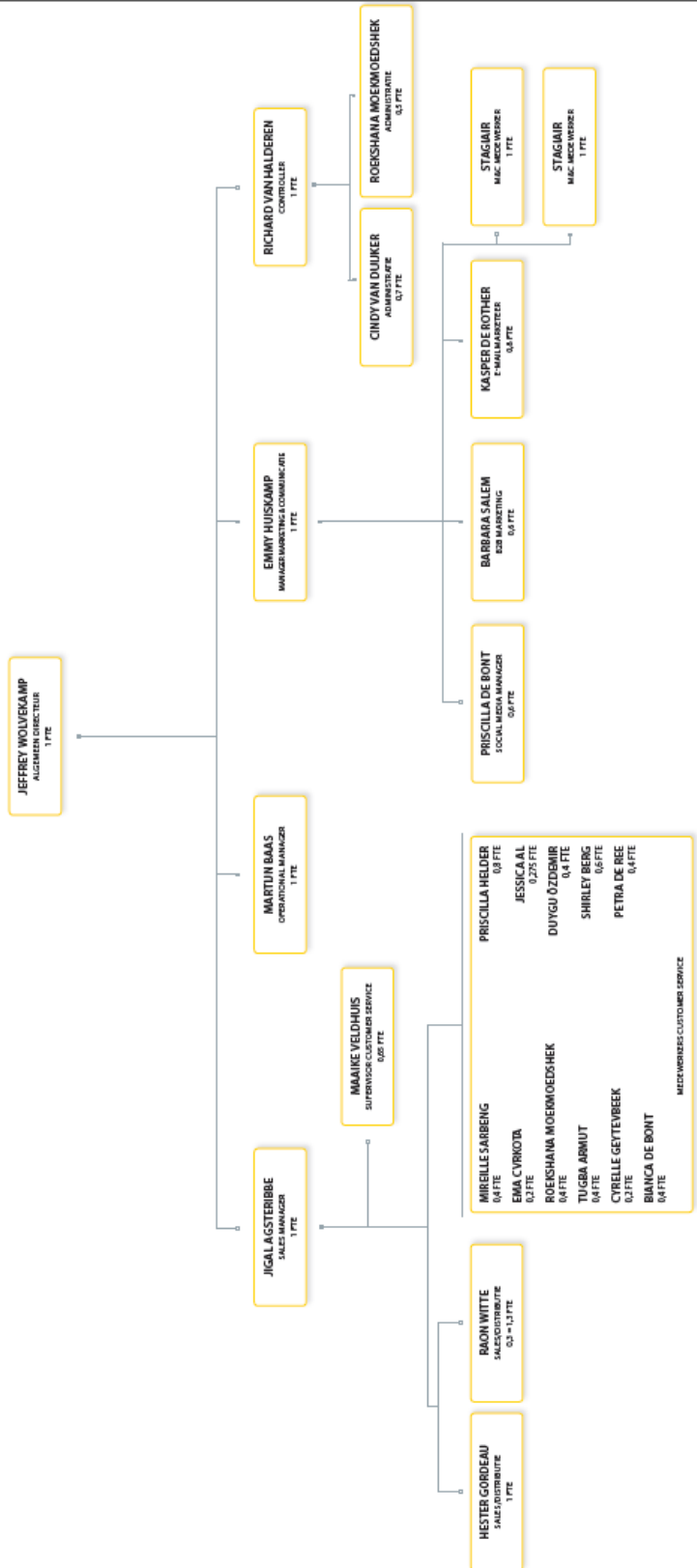
	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	neutraal	belangrijk	zeer belangrijk
Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie kwartaalcijfers)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informeel, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informeel, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ik vind een ander feedbackmoment van belang, namelijk:

Bijlage E Organogram Yellowbrick



ORGANIGRAM PER JUNI 2015
YELLOWBRICK B.V.



Bijlage F Coderingsmatrix

Innovatievermogen	Respondenten interviews				
	A	B	C	D	E
Visie & Strategie	3-jarig businessplan, visie en strategie geformuleerd, kwartaalbijeenkomsten, business review, bijsturen strategie, open communicatie	3-jarig businessplan, visie en strategie geformuleerd, kwartaalbijeenkomsten, bijsturen strategie	3-jarig businessplan, visie en strategie geformuleerd, strategie mist soms onderbouwing met cijfers	3-jarig businessplan, visie en strategie geformuleerd	3-jarig businessplan, visie en strategie geformuleerd
Verdeling van resources	Afhankelijkheid IT, weinig flexibiliteit. Gezamenlijk gebruik bronsysteem.	Afhankelijkheid IT, gebruik externe leveranciers succesvol. Niet snel kunnen innoveren.	Afhankelijkheid IT. Aanmaken van change requests	Afhankelijkheid IT	Afhankelijkheid IT. Wordt bepaald door MT, Aandeelhouders en Adviescollege
Organisationele kennis	Uit eigen beweging. Elkaar op de hoogte houden. Volgen van concurrenten. Klantenpanel, customer service, social media. Werknemers doen het niet uit zichzelf.	Feedback van klanten. Screenen van de markt. Webcaretool om informatie te vinden.	Feedback van klanten. Uit eigen beweging. Bijhouden social media. Elkaar op de hoogte houden. Concurrentieonderzoek. Feedback panel, feedback knop, Customer Support, nieuwsbrieven, webcaretool	Volgen concurrenten, feedback vanuit klanten en partners, veel contact met collega's van andere divisies, elkaar op de hoogte houden	Uit eigen beweging. Elkaar op de hoogte houden. Volgen van concurrenten. Customer Support
Creativiteit & Ideemanagement	Wekelijkse stand-up sessies,	Gebruik business case, Geen geloof in innoveren door medewerkers. Geen IT-capaciteit, selectieproces medewerkers Marketing,	Veel ruimte voor nieuwe ideeën. Geen IT-capaciteit. Geen geloof in innovatie. Business cases opstellen.		Veel ruimte voor nieuwe ideeën. Andere partijen benaderen ons.
Organisatiestructuur & systemen	Organisatie niet ingericht om snel te kunnen innoveren. Ontbreken productmanager. Maandrapportage en weekcijfers	Organisatie niet ingericht om snel te kunnen innoveren. IT niet in eigen beheer. Outsourcen waar mogelijk.			Organisatie is te operationeel ingericht. Weinig tijd wordt besteed aan ontwikkeling. Product management functie ontbreekt. Bilaterale overleggen en 360 graden feedback zijn feedbackplatformen. Geen gestandaardiseerde rapporten uit systeem.
Cultuur & Klimaat	Ad hoc feedbackcultuur, weinig initiatief door gebrek aan vertrouwen in innovatief vermogen. Volgen van markt in plaats van innoveren.	Bilateraal overleggen, ad hoc feedbackcultuur, Open deur policy, Organisatie wordt professioneler en meer gestructureerd dit heeft op de cultuur en klimaat.	Open feedbackcultuur	Open feedbackcultuur, Dagelijkse ochtendsessie met medewerkers CS,	Informeel en open feedbackcultuur, Teamuitje,
Management van technologie				Geen productmanager functie, Geen productvisie en roadmap met toekomstige ontwikkelingen aan het product. Allemaal beetje verantwoordelijk voor het product. Focus op product zou kunnen helpen om nieuwe technologieën door te voeren.	Wordt aandacht aan besteed op holdingsniveau. 3-jarig business plan,

Bijlage G Coderingslijst

Formele feedback systemen en instrumenten

Beschrijving	Code	Omschrijving
Halfjaarlijkse business review	HBR	De halfjaarlijkse business review
Zeepkistsessies	ZKS	De 'spontane' zeepkistsessies
Kwartaalbijeenkomsten	KB	Kwartaalbijeenkomsten
Feedbackspel	FBSpel	Feedbackspel
360 graden feedback	360FB	360 graden feedback vanuit medewerkers en ander Yellowbrick organisaties
Online klantenpanel	Online KP	Online klantenpanel
Feasibility onderzoek bureau's	FB bureau's	Feasibility onderzoek bureau's
AB-testing	ABT	Functionaliteit om verschillende mogelijkheden te vergelijken
Wekelijkse stand-up sessies	W stand-up	Wekelijkse stand-up sessies
Mid-year review	MYR	Tussentijdse beoordeling van werknemers
Beoordelingsgesprek	Bgesprek	Beoordelingsgesprek einde jaar
Bilateraal overleg	Bila	Tweewekelijks overleg tussen leidinggevende en werknemer
Maandrapportage	Mrapportage	Maandelijkse rapportage met omzet, kosten, transacties en winst
Wekelijks verkoopcijfers	Wrapportage	Verkoopcijfers die wekelijks worden opgemaakt
Webcaretool	WCT	Deze tool zoekt het internet af naar vooropgestelde zoektermen mbt Yellowbrick
Maandelijkse product/prijs meeting	PP-meeting	Bespreken van kansen en bedreigingen met het MT
Lampenkaps	Lamp	Lampenkaps waar ideeën op geplakt kunnen worden
Customer Support Tool	CST	Rapportage op scherm van klantgesprekken (reden, duur etc.)
Teamoverleg	TO	Overleggen van werknemers binnen een team
Open deur beleid	Open deur beleid	Managers staan open voor het in en uitlopen van werknemers in hun kamer.
Klanten feedback systeem	FB systeem	Feedback systeem waarin

		telefoon en e-mail contact met klanten wordt geregistreerd
--	--	--

Feedback gebeurtenissen

Beschrijving	Code	Omschrijving
Feedback MT-leden	FB MT	Feedback dat door de MT-leden wordt gegeven
Feedback werknemers	FB W	Feedback dat door werknemers wordt gegeven
Feedback werknemers onderling	FB O	Feedback van werknemers aan elkaar
Feedback MT naar werknemers	FB MT W	Feedback vanuit MT aan werknemers
Externe feedback uit markt	EFB markt	blogs, vakliteratuur, internet, marktontwikkelingen, twitter, vakbeurzen
Klanten feedback	Klanten FB	Feedback vanuit klanten (telefoon en feedback knop)
Feedback partners	FB P	Feedback afkomstig van (potentiële) partners
Feedback uit systemen	FB Sys	Feedback uit IT-systemen
Feedback aangaande concurrenten	FB C	Analyse van concurrenten, door screenen markt en abonnement bij concurrent
Feedback aandeelhouders	FB AH	Feedback afkomstig van aandeelhouders
Feedback adviescollege	FB AC	Feedback afkomstig van het adviescollege Yellowbrick
Feedbackinteractie met werknemers	FB interactie	Informeel feedback om ideeën te bespreken

Feedback dimensies

Beschrijving	Omschrijving
Systeem (formeel)	Feedback uit systemen (bron)
Interpersoneel (informeel)	Feedback tussen werknemers
Gepland (formeel)	Periodiek vastgelegd
Ongepland (informeel)	Spontaan
Gedwongen (formeel)	Hiërarchisch bepaald
Ongedwongen (informeel)	Vrijwillig ongevraagde feedback

Innovatievermogen kernpunten

Beschrijving	Code	Omschrijving
3-jarig business plan	BP	Business plan voor 3 jaar, wordt elk jaar aangepast
Missie	Missie	De opgestelde missie voor Yellowbrick
Strategie	Strategie	De strategie van Yellowbrick
Workshops MT	Workshop	Workshop ten behoeve van business plan
Communicatie naar werknemers	Comm. werkn.	Communicatie van management team naar werknemers
Intern communicatieplan	IC	Intern communicatieplan ten behoeve van open feedbackcultuur

Bijlage H Gecodeerde gespreksverslagen

<p>Respondent A Juli 2015</p> <p><u>Visie en strategie</u></p> <p>Hoe is de visie tot stand gekomen? <i>We maken een 3-jarig business plan met het gehele MT. Daarin kijken we naar de omgeving en op basis hiervan maken we een SWOT-analyse. We doen een uitvoerige analyse op basis van allerhande informatie, markt- en productkennis die we zelf vergaren.</i></p> <p>Wat is allerhande informatie? <i>Blogs, kranten, vakliteratuur en we kijken naar de markt en ontwikkelingen. We kijken intern naar onze zwaktes en sterktes en op basis daarvan proberen we met een confrontatiematrix een prioriteit slag te maken ten aanzien van de zaken waar we tegenaan lopen over wat we moeten verbeteren en de kansen waar we iets mee moeten doen. De missie is heel Nederland gaat bricken, dat betekent dat alle gemeentes Yellowbrick moeten accepteren, en dat we voor alle eindgebruikers zowel zakelijk als particulier een propositie moeten vinden en deze als klant willen hebben. We segmenteren dus nauwelijks, het is voor iedereen en dat doen we door een lage instap te hebben op basis van een transactiemodel en voor grootgebruikers een abonnement. Zo denken wij iedereen te kunnen migreren van de parkeerautomaat tot parkeren op zak (mobiel)</i></p> <p>Wie zijn bij de totstandkoming van de visie betrokken? <i>We doen een aantal workshops met het MT, we verdelen werk en doen de analyse gezamenlijk en zo hebben we een overeenstemming over de analyse, conclusie en aanbeveling. We schrijven een concept met de aandeelhouders en een adviescollege. Het adviescollege toetst dat, stelt vragen en geeft feedback. En als ik het daarmee eens ben dan verwerken we het. Een onderdeel van het businessplan is welke groeistrategie we kiezen. Productlevenscyclus, in welke fase bevindt zich het product, moeten we een nieuw product ontwikkelen in bestaande markten? Nieuwe producten in nieuwe markten? Waar we nu staan is dat zo'n 25% van de transacties voor parkeren op straat via een mobiele telefoon verloopt, dus we kunnen nog 4 x zoveel binnen halen. Primaire focus voor ons is dat onze visie is dat wij vooral moeten blijven investeren en blijven verbeteren op het ding dat we doen. Wij zijn sterk in parkeren, wij zijn interessant en worden benaderd door grote partijen om samen te werken. Wij hebben een infrastructuur neergelegd waarbij we op basis van een API (Application Program Interface) partnerships sluiten waarbij bijvoorbeeld via de ANWB (4 miljoen leden) de parkeerapp kunnen gebruiken. Dat geldt ook voor de zakelijke markt voor allerlei mobiliteit proposities waarbij een partij als serverprovider optreedt en eigenlijk een bundeling van services heeft met de beste partijen uit de markt en die een positie verwerft tussen Yellowbrick de leverancier met van een parkeeroplossing en de eindgebruiker.</i></p> <p>Is dat een gezamenlijk proces? <i>Ja</i></p> <p>Wordt de strategie vaak bijgesteld? Zo ja, hoe dan? <i>We doen een halfjaarlijkse review, een business review om te kijken waar we staan. En dagelijks ad hoc voeden we elkaar met informatie voornamelijk van het internet. Informatie wordt</i></p>	<p>Feedback -----</p> <p>FB MT EFB markt GP,</p> <p>FB MT GP, EFB</p> <p>WMT GP FB HC, FB AC</p> <p>EFB markt, FB C</p>	<p>Innovatie -----</p> <p>SWOT,BP</p> <p>Visie/Missie</p> <p>Visie/Missie/Strategie</p> <p>HBR</p>
---	---	---

<p>verkregen via LinkedIn en ons eigen netwerk. Nieuwsberichten en concurrenten houden we nauwlettend in de gaten houden. De beste informatie haal ik direct van de bron. Op het moment dat een partij/concurrent of een speler in ons ecosysteem een bepaald initiatief ontplooit dan is het mijn uitdaging om te onderzoeken welke richting ze kiezen.</p> <p>Het is vooral de taak van de algemeen directeur om dit in de gaten te houden, de werknemers doen dit helaas niet.</p> <p>Zijn de werknemers op de hoogte van de strategie of zijn ze meer met dagelijkse zaken bezig?</p> <p>Directie en MT streven naar open communicatie. Enerzijds vanuit mij maar ook vanuit het management team willen we meer informatie verstrekken over waar we staan en waar we naar toe willen. Dat doen wij via zeepkist sessies (spontane of geplande stand-up sessies voor het personeel), de presentatie van kwartaalcijfers tijdens kwartaalbijeenkomsten en het spelen van feedbackspellen door alle teams onderling (onlangs geïnitieerd). Het feedbackspel wordt ook met het MT gespeeld om het geven van feedback te stimuleren en een veilige cultuur binnen het MT neer te zetten dat je elkaar kunt vertrouwen en feedback kunt geven zonder dat je hier op wordt afgerekend. De sfeer binnen het MT is beter geworden. We zijn met het MT begonnen om te werken aan een open feedbackcultuur. We hebben vervolgens aan het personeel aangekondigd dat de cultuur niet open genoeg is, er zijn werknemers die niet alles durven te zeggen en dat we hieraan moeten werken met zijn allen. Sowieso zullen ze niet beamen dat ze het niet durven te zeggen. Het kan een stukje betrokkenheid zijn, maar ik weet niet wat het is en dat zullen we moeten onderzoeken en daarom hebben we ook een 360 graden feedback af laten nemen. Alle medewerkers hebben feedback kunnen geven op hun leidinggevend, anoniem. Daarnaast hebben we ons ook door de andere werkmaatschappijen/bv's van Yellowbrick laten beoordelen. De voorlopige conclusie is dat we als club gesloten zijn naar andere bv's toe en dat we elkaar te weinig opzoeken en dat daar toch wel behoefte aan is.</p> <p>De communicatie naar de medewerkers toe is de volgende stap. We hebben een intern communicatieprogramma opgesteld met als doel om open communicatie en het geven van feedback te bevorderen. En dat gaan we nu implementeren (2^e helft van het jaar). Wat ik wel merk is dat zelfs bij zo'n kleine innovatieve organisatie er toch eilandvorming is. Ieder bureau of groepje bureaus vormt toch een blok.</p> <p>Heb je ook het idee dat als je die open feedbackcultuur verbeterd, je dan ook meer feedback gaat krijgen vanuit medewerkers die direct met klanten te maken hebben?</p> <p>Het einddoel is tevreden klanten en die kun je alleen maar hebben als je gemotiveerde en zeer betrokken medewerkers hebt. De manier om dat te doen is denk ik wat ik nu aan het doen ben. Enerzijds dat de feedback veel sneller terecht komt daar waar het moet komen ten aanzien van de customer journey en alle touch points die er zijn. We hebben miljoenen contactmomenten per jaar via sociale media, telefoon, fysieke contacten en al die touch points kunnen een positieve of een negatieve ervaring zijn. Mijn doel is om te zorgen dat alle contactmomenten positief ervaren worden. Dat kan van online/offline bv tutoyeren. Niet alle klanten vinden het fijn om zo aangesproken te worden.</p> <p><u>Verdeling van resources</u></p> <p>Hoe gaat het ontwikkelen van nieuwe producten en services in zijn werk? Wij zijn hierbij betrokken?</p> <p>Als er nieuwe dingen ontwikkeld moeten worden, dan maken we een change request's aan. Deze worden dan vervolgens verwerkt bij Yellowbrick International. Meestal ben wel betrokken bij de totstandkoming. Ik kijk dan wel even of ik de changerequest wil doorvoeren. Meestal is er geen capaciteit en dan onderzoeken we of gebruik kunnen maken van externe leveranciers. Onze IT-</p>	<p>FB MT W, ZKS, KB, FB Spel</p> <p>360FB</p> <p>EFB markt, Klanten FB</p>	<p>Communicatie naar werknemers</p> <p>Werken aan feedback cultuur.</p> <p>Communicatieprogramma</p> <p>Verbeteren klanttevredenheid</p> <p>Change request's/capaciteitsprobleem</p>
--	--	--

<p><i>afdelingen zijn bijvoorbeeld geen App-ontwikkelaars.</i></p> <p>Hoe werkt dit op het gebied van IT? Hoe werkt dit met de overige ontwikkelingen? Hoe werkt de toewijzing van resources? De resources worden toegekend door Yellowbrick International. Alle dochtermaatschappijen maken gebruik van dit budget, en dit zorgt ervoor dat we niet veel zaken aan kunnen pakken. We kijken dan ook steeds meer of we zaken kunnen outsourcen van uit ons.</p> <p><u>Organisationale kennis</u></p> <p>Hoe blijven jullie up to date mbt de marktontwikkelingen? Is dat eigen beweging, of besteedt het management hier aandacht aan? Wat doen jullie met die marktontwikkelingen? <i>Online, eigen beweging, rest doet het niet uit zichzelf.</i> <i>En dagelijks ad hoc voeden we elkaar met informatie voornamelijk van het internet. Informatie wordt verkregen via LinkedIn, onze eigen netwerk, het volgen van zaken op linkedin.</i> <i>Nieuwsberichten en concurrenten nauwlettend in de gaten houden. De beste informatie haal ik direct van de bron.</i></p> <p>Krijgen jullie feedback van klanten en partners? Hoe komen jullie daar dan aan? Doen jullie daar wat mee? Is dit gepland of ongepland? <i>Dat kan door een mail te sturen naar customer service en dat kan via de app. Daarnaast zit er een review knop in de mobiele app. We hebben eveneens een online klantenpanel, bestaande uit een dwarsdoorsnede van ons klantenbase die op facebook een gesloten omgeving hebben, die voeden ons zowel gevraagd als ongevraagd. Wij toetsen concepten, proposities en zaken waar we tegenaan lopen en die gooien we in die groep en dan krijgen we dan feedback op. Ten aanzien van productontwikkeling/verbetering werken we samen met bureaus die feasibility onderzoek doen. We werken met A/B testen in productie, welke boodschap werkt wel en welke niet. We werken met Emailmarketing en we volgen de concurrenten via sociale media omdat het heel toegankelijk is. We zetten onszelf altijd af tegen concurrenten en dan meten we enerzijds welk bereik we hebben binnen parkeren en de grootste hoeveelheid likes en anderzijds met we welk bereik we hebben op de verschillende content pijlers over het product, winacties, stukje nieuws etc. en daarmee proberen wij continu in de gaten te houden wat de concurrenten doen en we proberen de feedback te verwerken.</i> <i>Wat goed is om je te realiseren is dat we een Marketing/Sales organisatie zijn met ondersteunende disciplines en processen en dat betekent dat wij licentienemers zijn van Yellowbrick international, het platform. Dit is de platformeigenaar die zijn licentie afgeeft aan Nederland en de rest van de wereld. Dat betekent voor de doorvoer van technische wijzigingen er op veel vlakken een afhankelijkheid is. Een afhankelijkheid van de IT kalender/roadmap van internationaal waar niet alleen Nederland een beroep op doet, maar ook de andere landen van Yellowbrick. We willen heel veel maar of het ook daadwerkelijk snel ten uitvoer kan worden gebracht valt maar te bezien.</i></p> <p><u>Creativiteit & Ideemanagement</u></p> <p>Is er ruimte in jullie organisatie voor nieuwe ideeën? Hoe komen die tot stand? <i>Elke week hebben we op maandag, woensdag en vrijdag een dagstart (geen regulier MT) met een verslag en een actielijst. Het MT houdt in deze sessie elkaar op de hoogte door ma (30 min), woe (15 min) en vrij (15 min) bij elkaar te komen en zich te uiten/feedback te geven op een bord ten aanzien van 3 onderwerkpunten: productiviteit, medewerker en klant. Op basis daarvan is eigenlijk</i></p>	<p>FB MT, EFB markt</p> <p>Klanten FB, Online KP, FB bureau's, ABT</p> <p>W stand-up</p>	<p>Afhankelijkheid IT</p> <p>Afhankelijkheid IT</p> <p>Bijsturen strategie/K</p>
--	--	--

<p>het doel, zaken die je in je werk tegenkomt te verbeteren. Als je hiermee stopt dan is er geen ruimte meer voor innovatie en stopt de verandering. We geven operationeel feedback over dingen waar we tegenaan lopen en we meten de productiviteit ten aanzien van de KPI's van ons budget, halen we de transacties is de klanttevredenheid op orde en waar lopen we tegenaan.</p> <p>Komen werknemers hier mee? Of wordt door dit managers bedacht? → MT</p> <p>Wat wordt er gedaan met die ideeën? Is dit een spontaan proces of hebben jullie hier geplande sessies voor staan? -> geplande sessies</p> <p>Wat wordt in de organisatie gedaan om creativiteit te stimuleren?</p> <p><i>Te weinig, probeer het wel, maar ik realiseer me dat we als MT gegroeid zijn als team (dat blijkt ook uit de 360 feedback), maar daardoor zijn we een groepje geworden tegen de rest en dat stoort mij. Dat moet wel doorbroken worden, maar ik ben geen voorstander van een ideeënbuss omdat dit vaak doodbloedt. De wijze waardoor het nu ontstaat, is uit mijn eigen enthousiasme door de werkvloer op te gaan iedere dag en bij mensen te staan en te vragen van: hey wat vindt je er van om Whatsapp toe te voegen aan het klantencontact, wat denk je daarvan?</i></p> <p>Heb je het gevoel dat werknemers met een idee bij jou kunnen komen?</p> <p><i>Ik zou willen dat ze dat denken en ik probeer dat te stimuleren en dat gebeurt wel maar voornamelijk op operationeel vlak. Iets waar ze tegenaanlopen, slechte/moeilijke klantgesprekken. Het feit dat we als MT zakelijke signalen kunnen opvangen en kunnen ventileren bij de licentiegever en dan daarop een opvolging kunnen, dat is het enige wat we kunnen doen want we kunnen de wereld niet veranderen en dat is voelbaar bij de medewerkers. Ik kan me dus best voorstellen dat als medewerkers 3 jaar moeten wachten op een wijziging in het systeem, denken ik zeg gewoon niets meer. Dat is 'killing' voor je feedback.</i></p>	<p>FB MT</p> <p>FB MT W</p>	<p>PI's</p> <p>Afhankelijkheid IT</p>
<p><u>Organisatiestructuur & systemen</u></p> <p>Is jullie organisatie ingericht om te kunnen innoveren? Wie zijn hier dan mee bezig in de organisatie? Is dit gepland of vindt dit spontaan plaats?</p> <p><i>De focus ligt op het 'runnen' van Yellowbrick en niet op het veranderen. Productmanagement ligt bij iedereen, onder mijn eindverantwoordelijk en bij elk MT lid op alle facetten van de dienstverlening van het bedrijf. Er is dus niet een persoon die hier alleen voor aangewezen is, en wat je daardoor krijgt is dat er is geen verantwoordelijkheid is op het moment dat je dit deelt. De P van product wat een marketingactiviteit zou moeten zijn, daar is geen productmanager voor. Dat is wel iets waardoor het anders georganiseerd zou kunnen worden.</i></p> <p>Is dit gepland of vindt dit spontaan plaats? Hoe werken deze?</p> <p><i>Iedere medewerker heeft Bila's met zijn of haar leidinggevende en heeft een mid year review (daar geef je aan wat je gezien hebt, geef je feedback en in feite geef je dan al het eindcijfer voor het hele jaar mits je afspraken maakt om het te verbeteren, als daar behoefte aan is). Daarnaast zijn er organisatorische doelen te behalen, gemeenschappelijke doelen, daar kun je als medewerker een deel aan bijdragen (dit zijn doelen die terug te vinden zijn in het strategische/business plan van 3 jaar). Waarbij we voornamelijk sturen op NPS (Net Promoter Score) oftewel de aanbevelingswaarde van klanten en de nieuwe methode van klanttevredenheid, deze meten wij 2 keer per jaar. Daarnaast de uitingen naar buiten, en we meten 2 x per jaar de naamsbekendheid van het merk.</i></p> <p>Welke systemen hebben jullie om deze informatie te ontvangen? Cijfers/Rapportages?</p> <p><i>Onze controller houdt alles in de gaten en iedere maand hebben we een maandrapportage en daar meten we op facetten van de business, maar met name de omzet en omzetkosten en brutowinst. Daar sturen we op maandbasis en op weekbasis en we prognosticeren ook weer voor de volgende maanden. Op weekbasis focussen we vooral op de verkoopcijfers.</i></p>	<p>Bila, MYR,</p> <p>FB sys</p>	<p>Geen focus, Ontbreken PM</p> <p>NPS</p> <p>Maandrapportage, Weekcijfers</p>

<p><u>Cultuur & klimaat</u></p> <p>Hoe zou je jullie feedbackcultuur omschrijven? <i>Ad hoc, te weinig, gebrek aan initiatief om feedback te geven.</i></p> <p>Voelen werknemers zich gehoord? Wordt er wat gedaan met feedback? <i>Ik denk te weinig en ik verwacht dat het komt doordat wanneer medewerkers met ideeën komen, er weinig plek is voor verandering, en dat deze veranderingen te lang duren.</i></p> <p><i>De basis staat, en gaat meer om het “runnen” van de business, dan innoveren. Bij het runnen van Yellowbrick kunnen nog heel veel veranderingen plaatsvinden op het gebied van doorloopsnelheid van wijzigingen. Over het algemeen is de doorloopsnelheid lang en dat motiveert niet om feedback te geven, denk ik. Er zijn weinig collega’s die over change willen praten als ze het gevoel hebben het runnen nog kunnen verbeteren. Op het moment dat een bedrijf bij het runnen nog veel kinderziektes heeft, in hoeverre kun je je dan richten op dingen helemaal out of the box? Ik denk dat het wel moet, alleen de focus ligt momenteel op brandjes blussen.</i></p> <p><i>We willen graag de beste parkeerprovider zijn en dat doen we door enerzijds het merk zelf te promoten en op eigen kracht gebruikers te vinden; en dat doen we door het aangaan van partnerships. We groeien dus op 2 manieren. We zitten nu heel erg op het API model waarbij we alles zo generiek mogelijk proberen te maken. In feite onze klant/partner de mogelijkheid geven om diensten te ontwikkelen binnen de mobiliteitsapp.</i></p> <p><i>Parkmobile groep is grootste concurrent. My order is niet echt een concurrent, heeft een app die relevant wil zijn op het gebied van online betalen en daarbij is parkeren een segment. Yellowbrick daarentegen richt zich alleen op parkeren.</i></p> <p><i>Parkmobile groep is qua omvang en mensen een stuk groter, daar is veel meer ontwikkelcapaciteit en je ziet in de markt dat er innovaties gedaan worden door concurrent en wij volgen dan slechts. Wij zijn dus niet zo snel de eerste, maar we volgen. Qua naamsbekendheid zijn we wel een bekender merk, dat is voor ons een belangrijke asset om die merkwaarde en -beleving hoog te hebben met een heel goed en eerlijk product voor een goede prijs.</i></p> <p><i>Parkline kan sneller schakelen doordat ze meer mensen en meer geld hebben. Wij zijn een familiebedrijf. Ik zeg altijd tegen onze aandeelhouders: het ontbreekt ons niet aan ideeën, maar aan capaciteit, middelen om het naar productie te brengen ook al is de business case vandaag niet zo aantrekkelijkheid maar morgen wel.</i></p>	<p>FB W</p> <p>FB Concurrentie</p>	<p>Afhankelijkheid IT, Weinig initiatief tot feedback</p> <p>Visie/Strategie</p> <p>Afhankelijkheid IT</p> <p>BP</p>
<p>Respondent B Juli 2015</p> <p><u>Visie en strategie</u></p> <p>Weet je wat de visie is van Yellowbrick? <i>Ja, heel Nederland gaat Bricken</i></p> <p>Hoe is deze tot stand gekomen? Wie waren daar bij betrokken?</p>		

<p><i>Met het MT, business plan gemaakt (interne/externe analyse) en daarna strategisch probleem geformuleerd en daarna strategische opties bekeken en een richting gekozen.</i></p> <p>Is dat een gezamenlijk proces? <i>Ja, MT-leden en Jeffrey.</i></p> <p>Worden de medewerkers/teams hierbij betrokken. <i>Ja, we betrekken ze hierbij door de doelstellingen en visie kenbaar te maken bij kwartaal meetings en door bij een personeelsuitje een presentatie gegeven, volgende keer maken we een quiz en de keer daarna willen we een filmpje maken.</i></p> <p>Zie je de visie terug in de dagelijkse gang van zaken? <i>Het is een campagne slogan dus je ziet 'm vaak terug in communicatie en er staan ook wat documenten op het intranet hierover. Maar je ziet het niet op bv screensavers terug.</i></p> <p><u>Strategie</u></p> <p>Wat je wat de strategie is van Yellowbrick? <i>Heel Nederland gaat bricken, dit is een marktpenetratiestrategie omdat we in een groeiemarkt zitten.</i></p> <p>Hoe zou je de strategie omschrijven?</p> <p>Hoe is deze tot stand gekomen? Wie waren daar bij betrokken? <i>Drie hoofdlijnen in het marketingplan: 1) nieuw klanten werven, 2) bestaande klanten die nog nooit gebrickt hebben activeren, 3) merkloyaliteit verhogen.</i></p> <p>Is dit een gezamenlijk proces? <i>Ja, MT leden. Beslissingen gaan top-down. Vertaling naar de markt doe ik wel samen met het team. Ook mijn eigen marketingplannen doe ik samen met het team.</i></p> <p>Wordt de strategie vaak bijgesteld? Hoe dan? <i>Overall: Plan wordt voor 3 jaar vastgesteld, maar elk jaar wordt er gekeken of het bijgesteld moet worden.</i> <i>Marketingplannen: hoofdlijnen zijn vrij breed, maar de activiteiten die hier onder hangen worden regelmatig aangepast. Als iets niet werkt, dan gaan we er niet mee door maar vervangen we het. Veel trial and error.</i></p> <p>Wat is de reden van het bijsturen van de strategie? <i>Een enkele keer omdat we een verandering bij de concurrent zien, wat wij dan ook willen doorvoeren. Maar voornamelijk omdat we nieuwe inzichten krijgen vanuit onze klanten (klanteninformatie, onze zakelijke divisie heeft een klant gesproken, sociale media, app). De informatie komt vanuit verschillende kanten en moet eigenlijk ergens gecentraliseerd worden, dit is erg belangrijk voor ons.</i></p> <p>Komt de strategie ook terug in geplande gesprekken met medewerkers, zoals voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken? <i>Ja, op basis van het marketingplan zijn er persoonlijke doelstellingen geformuleerd. Bij de Mid year review, kijken we waar je staat en hoe staat het met je persoonlijke doelstellingen. Het zijn niet alleen persoonlijke maar ook strategische doelstellingen. Wat we nog niet hebben zijn afdelingsdoelstellingen, maar daar gaan we binnenkort wel mee aan de slag.</i></p> <p><u>Verdeling van resources</u></p> <p>Hoe gaat het ontwikkelen van nieuwe producten en services in zijn werk? Wij zijn hierbij betrokken? Hoe werkt dit op het gebied van IT? Hoe werkt dit met de overige ontwikkelingen? Hoe werkt de toewijzing van resources?</p>	<p>FB MT</p> <p>KB,</p> <p>FB MT, FB W</p> <p>FB C, Klanten FB, EFB markt</p> <p>MYR</p>	<p>Visie/missie /strategie</p> <p>BP</p> <p>BP</p> <p>Aanpassen strategie, Team overleg</p> <p>Aanpassen strategie</p> <p>Bgesprek/v oortgang</p>
---	--	---

<p><i>Als er iets aangepast moet worden aan het systeem, dan maken we een change request aan. Deze wordt dan doorgestuurd naar Yellowbrick international. En deze kijkt er dan naar. Later horen we dan of er ontwikkelcapaciteit is om dingen aan te passen. Ook gebruiken we externe leveranciers om aanpassingen te doen aan onze app bijvoorbeeld. Maar ons core systeem is in beheer bij Yellowbrick international en daar maakt elke afdeling gebruik van. Het is dus lastig om snel te ontwikkelen, dit komt de snelheid van innoveren niet ten goede.</i></p>		Roadmap IT, Afhankelijkheid IT
<p><u>Organisatiele kennis</u></p> <p>Hoe blijven jullie up to date mbt de marktontwikkelingen? <i>Feedback van klanten. Jeffrey stuurt dingen door. Hij volgt bijvoorbeeld op sociale media (Linkedin & Facebook) bepaalde groepen. Op Twitter zoek ik bepaalde hashtags af. Ik ben geabonneerd op nieuwsbrieven en ik lees veel wetenschappelijke artikelen. Ik volg een opleiding naast mijn werk, NIMA-B en daar worden ook workshops/seminars ed. georganiseerd. Marketingdagen, adformatie.</i></p> <p>Is dat eigen beweging, of besteedt het management hier aandacht aan? <i>Uit eigen beweging. Iedereen doet het voor zichzelf, we sturen het onderling wel door. Maar meestal als je zelf wat meer tijd over hebt.</i></p> <p>Wat doen jullie met die marktontwikkelingen?</p> <p>Hoe weten jullie wat de concurrentie doet? Passen jullie je daar op aan? <i>We hebben iemand die de concurrentie 1 keer per week onderzoekt. Websites worden gecheckt en de tarieven wordt op ons intranet gezet. Dit wordt gedaan door een vaste medewerker, die stuurt een stagiaire aan en die voert het uit volgens bepaalde richtlijnen. Een aantal werknemers zitten daarnaast op sociale media kanalen, informatie wordt verzameld op een speciale map op onze server.</i></p> <p>Krijgen jullie feedback van klanten en partners? Hoe komen jullie daar dan aan? Doen jullie daar wat mee? Is dit gepland of ongepland? <i>Feedback panel, feedback knop in de app en in mijn Yellowbrick, interactie op sociale media, webcare, vragen die bij customer service binnenkomen, retentie mensen die op willen zeggen, klantpanel accountmanager. We hebben een webcare tool die struikt het hele internet af op bepaalde zoekwoorden, dus klachten.nl, consumentenbond. Zo zien we de concurrenten ook binnenkomen. We zien via webcare alles wat op hun zoektermen is ingesteld binnenkomen.</i></p>	<p>Klanten FB, EFB markt,</p> <p>FB concurrentie, EFB markt</p> <p>Online KP, Klanten FB, WCT, EFB markt</p>	
<p><u>Creativiteit & Ideemanagement</u></p> <p>Is er ruimte in jullie organisatie voor nieuwe ideeën? Heel veel ruimte, tot het moment dat er developers bij betrokken zijn dan is er een wachtrij aan business cases. Als het idee binnen de organisatie goedgekeurd wordt, kun je het ook direct gaan uitwerken.</p> <p>Komen werknemers hier mee? Of wordt door dit managers bedacht? <i>Iedereen mag hiermee komen. Het is lastig om met ideeën te blijven komen, als het pas over 2 jaar uitgevoerd kan worden. Uit het team komen weinig business cases, het zijn nu meer actie/campagnematige ideeën. Vanuit het MT komen wel business cases.</i></p> <p>Hoe komen die tot stand? Wat wordt er gedaan met die ideeën? <i>Eerst doen we onderzoek. Vervolgens wordt een business case geschreven en wordt deze met alle MT-leden gecheckt en besproken. Daarna gaat deze naar de aandeelhouders voor akkoord. Vervolgens komt het op een lijstje waar we het moeten prioriteren waar ook alle andere business wensen tussen staan. Hier hebben we een systeem voor met een aantal criteria en hier scoren we op. Vervolgens komt dan de change request hoger of lager op het lijstje. We bepalen dit met het</i></p>	<p>FB MT, FB W</p> <p>FB MT, FB aandeelh.,</p>	<p>Business case</p> <p>Business case, IT roadmap</p>

<p>MT.</p> <p>Is dit een spontaan proces of hebben jullie hier geplande sessies voor staan? <i>Ja, dit is een spontaan proces, iemand heeft ergens iets gelezen of een idee of een afspraak gemaakt met een externe partij die ons hierbij kan helpen. Maandelijks hebben we een product- en prijsmeeting, waarin we de kansen en bedreigingen bespreken die we de afgelopen maand hebben gezien of gehoord. In die meeting wordt dan ook weleens besloten, dat iemand een bepaalde business wens verder gaat uitwerken, of dat we het dan in een volgende strategiesessie bespreken.</i></p> <p>Wat wordt in de organisatie gedaan om creativiteit te stimuleren? En wat wordt er vervolgens mee gedaan? Selecteer je mensen hierop? <i>Ik heb een creatief team: e-mailmarketeer, B2B marketeer en een social media manager maar die zijn niet op creativiteit geselecteerd of aangenomen. De stagiaires neem ik wel aan op basis van creativiteit, want die maken echt de content, banners, actiepagina's en bedenken adhoc acties.</i></p> <p><u>Organisatiestructuur & systemen</u></p> <p>Is jullie organisatie ingericht om te kunnen innoveren? Kun je concrete voorbeelden noemen? Hoe komt dit dan tot stand? <i>Nee niet echt. Wij zijn licentiehouders van Yellowbrick International. En zijn hebben onze software en hardware ontwikkeld. Zij beheren daarnaast het systeem en hebben developers in dienst. Bij ons is er weinig ruimte voor innovatie of ontwikkeling. Als we zelf het IT in beheer zouden hebben, dan zouden veel grotere stappen kunnen maken.</i> <i>We proberen zoveel mogelijk te outsourcen waar mogelijk, en met name de front end zodat we minimaal afhankelijk zijn van Yellowbrick International.</i> <i>Back end (2 systemen: core): Transactiedatabase is starten en stoppen van parkeertijd en is begonnen door in te bellen + zonecode. Later is de app erbij gekomen en is met een API verbonden aan het systeem.</i> <i>Billing: alle transacties en stuurt maandelijks de facturen.</i> <i>Voorkant van de organisatie maakt innovatie mogelijk, maar het stagneert aan de achterkant door tekort aan IT resources.</i></p> <p>Hebben jullie feedbacksessies? Welke soorten sessie zijn er dan? Wat doen jullie met de informatie uit de feedbacksessies? Hebben jullie systemen om deze informatie te ontvangen? Is dit gepland of vindt dit spontaan plaats? Hoe werken deze? <i>Er loopt een project interne communicatie en daaronder valt het communiceren van de doelstellingen en het business plan. Maar we hebben ook een feedbackspel aangeschaft. Dat willen we in teams gaan spelen, maar we willen dit eerst een keer met het MT spelen, zodat we het snappen en daarna rollen we het uit in gemixte groepjes. We hebben het idee dat sommige mensen niet weten hoe ze feedback moeten geven en dat ze daardoor bang zijn om niet goed over te komen.</i></p> <p>Is er een open feedback cultuur? Lopen mensen bij je binnen? <i>Zit in de cultuur, vroeger waren we een stuk kleiner en als iemand iets zei, dan wist iedereen het. We zitten nu wel met z'n allen op een afdeling, maar er zijn meer afdelingen bijgekomen en zo is er eilandvorming ontstaan. Sindsdien is de balans een beetje zoek. Er is een zakelijke afdeling bij gekomen, die er eerst niet was. En die moest vechten voor hun plek in de organisatie. Maar het gaat de goede kant op. Medewerkers durfden wel dingen tegen hun collega's te zeggen, maar niet tegen hun leidinggevende en dat hebben we wel aangepakt zodat ze nu wel zaken met ons durven te bespreken.</i></p>	<p>FB MT, FB W, PP-meeting</p> <p>FBSpel, FB MT W, FB W</p> <p>FB W IP</p>	<p>Selectieproces medewerkers</p> <p>Afhankelijkheid IT</p> <p>Intern communicatieplan</p> <p>Open cultuur bevorderd door MT</p>
---	---	--

<p><u>Cultuur & klimaat</u></p> <p>Hoe zou je jullie feedbackcultuur omschrijven? <i>Ad hoc, als er iets gebeurd is dan wordt er wel feedback gegeven.</i></p> <p>Vind je dat er ruimte bestaat voor feedback onder elkaar? <i>Zeker binnen het MT durven we elkaar feedback te geven en op dingen te wijzen. Alleen de stap naar de medewerkers hebben we nog niet gemaakt. Je wordt hier wel op je fouten aangesproken, maar dat komt ook doordat we veel trial and error doen, waardoor het eigenlijk onvermijdelijk is. Onderling hebben medewerkers goed contact, maar ik heb geen idee waarom medewerkers soms geen feedback geven.</i></p> <p>Hebben jullie ook geplande feedbackmomenten staan, zoals voortgangsgesprekken? Hoe gaat dit in zijn werk? Wordt de feedback uit deze gesprekken ook gebruikt voor verdere ontwikkelingen? <i>In bila's geven leidinggevendenden aan dat het een tweerichtingsgesprek is en dat ook zij dingen kunnen aankaarten. We hebben wel een stap moeten maken in, wie is nu je leidinggevende en wat kun je allemaal bij hem of haar kwijt. Voorheen waren we een vrij platte organisatie en nu doordat we meer gestructureerd zijn weten de werknemers soms niet helemaal hoe ze hier mee om moeten gaan. Eerst was er meer onderlinge interactie, maar doordat de teams zijn gegroeid is er meer interactie gekomen in het team zelf. Op 40m2 hoorden we alles van elkaar. Bij de nieuwe locatie heeft het MT eigen/gedeelde kamers gekregen en zitten we niet op de werkvloer. Er is wel een open deur policy, medewerkers komen wel gewoon bij ons binnen lopen met vragen. Er is ook geen angst om bij de algemeen directeur naar binnen te lopen.</i></p> <p><i>In beoordelingsgesprekken staat op het formulier ook duidelijk wat je goed hebt gedaan of minder goed. Tijdens bila's en beoordelingsgesprekken staat feedback centraal.</i></p> <p>Voelen werknemers zich gehoord? Wordt er wat gedaan met feedback? <i>Ik heb zelf geen helder beeld bij hoe eilandvorming is ontstaan. We werken hier wel aan.</i></p> <p>-----</p> <p>-</p> <p>Respondent C Juli 2015</p> <p><u>Visie en strategie</u></p> <p>Weet je wat de visie is van Yellowbrick? <i>Heel Nederland gaat Bricken</i></p> <p>Hoe is deze tot stand gekomen? Wie waren daar bij betrokken? <i>De visie is voor mijn komst vastgelegd. De vorige directeur was een marketeer en die was hierbij betrokken. Het groot maken van een merk qua naamsbekendheid is zijn kracht.</i></p> <p>Wordt de visie wel eens aangepast?</p>	<p>Bila, open deur policy,</p>	<p>Ad hoc feedbackcultuur</p> <p>Organisatie gestructureerder</p> <p>FB MT</p> <p>Visie</p> <p>Strategie</p>
--	--------------------------------	--

<p><i>Ik denk dat we ons inmiddels realiseren dat het niet voor iedereen aantrekkelijk is om te gaan Bricken. We draaien daarnaast bij sommige grote zakelijke klanten verlies, de vraag is dus of we wel moeten willen dat iedereen gaat Bricken. Voor één van onze grootste klanten, de ANWB-groep roepen we al langer dat we te veel betalen, voor het feit dat ze ons platform gebruiken. Wanneer gaan we dit terugverdienen? Met de komst van de controller en de afgelopen contractonderhandelingen met de ANWB (+/- 4 maanden geleden) is dit cijfermatig naar voren gekomen. We hebben nog geen winst gedraaid op dat contract. Uiteindelijk moeten we wel bij elke klant winst draaien en daar moeten we misschien soms onze strategie voor aanpassen.</i></p>	FB MT	(onderbouwing met cijfers)
<p><u>Strategie:</u></p>		
<p>Wat je wat de strategie is van Yellowbrick? Hoe zou je de strategie omschrijven? <i>Iedereen die parkeert te willen binden aan mobiel parkeren via Yellowbrick. Een deel van de klanten willen we rechtstreeks bedienen, maar we hebben ook bepaalde klantgroepen die we via partnerships willen bereiken. In marketingtermen is het een marktpenetratiestrategie. Of eigenlijk een combinatiestrategie, maar het verschilt per doelgroep welke strategie daarbij van toepassing is door onze positie in de markt. Op sommige vlakken zijn we de grootste en op andere vlakken weer heel klein.</i></p>		
<p>Wordt de strategie vaak bijgesteld? Hoe dan? <i>Wij verdelen veel van onze werk in particulier en zakelijk. Het particuliere segment wordt wel eens bijgesteld, maar minder vaak dan het zakelijk segment die op basis van bevindingen in de markt (informatie van partners en klanten) sneller aangepast moet worden. .</i></p>	FB MT W Klanten FB	
<p>Komt de strategie ook terug in geplande gesprekken met medewerkers, zoals voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken? <i>De visie wordt wel doorvertaald, iedereen weet dat we daar mee bezig zijn. Maar het hangt af van de functie in hoeverre je van alles op de hoogte gesteld wordt. Ik denk niet dat iedereen bij de klantenservice weet waarom wij een aantal partners hebben. Dat zij bijvoorbeeld wel de eindgebruikers van die partners aan de telefoon hebben, maar dat dat een bepaalde strategie is om de zakelijke markt binnen te komen zonder enorm op de marges te hoeven inleggen. Ik denk niet dat zij zich dit realiseren.</i></p>	FB MT	
<p><u>Verdeling van resources</u></p>		
<p>Hoe gaat het ontwikkelen van nieuwe producten en services in zijn werk? Wij zijn hierbij betrokken?</p>		
<p><i>We hebben voornamelijk heel veel kleine aanpassingen aan het systeem. Voor grote aanpassingen is niet zoveel ruimte. Ik heb wel het idee dat het proces om grotere dingen aan te passen, soms ook hapert doordat we niet iemand gericht met nieuwe zaken bezig laten zijn.</i></p>		
<p>Hoe werkt dit op het gebied van IT? Hoe werkt dit met de overige ontwikkelingen? Hoe werkt de toewijzing van resources?</p>		
<p><i>Voor deze kleine aanpassingen maken we change request's aan, die lijst wordt dan door het MT goedgekeurd en daarna door Yellow International. Voor andere ontwikkelingen outsourcen we veel, of schrijven we een business case.</i></p>		Roadmap meer voor grote change request/capaciteit
<p><u>Organisatorische kennis</u></p>		
<p>Hoe blijven jullie up to date m.b.t. de marktontwikkelingen?</p>		
<p><i>Algemene en informele feedback. Er zijn 2 vakbeurzen en een overkoepelende organisatie met bijbehorende tijdschriften over de parkeerwereld in een veel bredere zin. Ik heb veel contact met</i></p>		

<p>collega's beneden van de andere divisie. We maken deel uit van een holding waar meer parkeerbedrijven inzitten. Ik denk dat ik een van de mensen ben binnen het bedrijf die veel contact heeft met verkoop en serviceorganisatie die marktleider zijn op het gebied van parkeerautomaten. Dit komt voornamelijk door het stukje waar ik veel mee te maken heb, als distributie, gemeentes en Sales. En daar zitten dan vaak ook de marktontwikkelingen aan gekoppeld. Er is nu ook een providersoverleg voor een deel van de markt. Veel informele contacten, tijdschriften en oren en ogen openhouden.</p>	<p>EFB markt, providersoverleg</p>	<p>Strategie aanpassen</p>
<p>Is dat eigen beweging, of besteedt het management hier aandacht aan? MT doet dit. Misschien dat er een persoon is die zich met distributies en gemeentes bezighoudt en af en toe wat nieuwe dingen hoort, maar niet bewust actief.</p>	<p>FB MT</p>	
<p>Wat doen jullie met die marktontwikkelingen? Komt vaak vanuit MT zelf. Je hebt ontwikkelingen op het gebied van parkeren maar ook op het gebied van sales. De ontwikkelingen die van toepassing zijn op sales komen wel terug in de parkeerwereld, maar dat zijn er minder omdat we heel smal stukje hebben. Ons product is voor een beperkte doelgroep, omdat het door niemand anders te gebruiken is dan door automobilisten. Parkeren is een heel smalle doelgroep en een latente behoefte. Dus het wordt niet vaak meegenomen in visies en strategieën van de buitenwereld. Ik zou daar een rol in kunnen spelen, maar aan de andere kant zijn wij als partij ook weer niet zo interessant. Wat wij in Nederland doen met parkeren is vrij bijzonder t.o.v. de rest van de wereld en wat eraan verdiend kan worden is ook minimaal. Innovaties op minimale marges is heel moeilijk. Nederland loopt voorop in betaald parkeren.</p>	<p>EFB markt</p>	
<p><u>Creativiteit & Ideemanagement</u> Is er ruimte in jullie organisatie voor nieuwe ideeën? Komen werknemers hier mee? Of wordt door dit managers bedacht? Hoe komen die tot stand? Wat wordt er gedaan met die ideeën? Is dit een spontaan proces of hebben jullie hier geplande sessies voor staan? Wat wordt in de organisatie gedaan om creativiteit te stimuleren? En wat wordt er vervolgens mee gedaan? Selecteer je mensen hierop? Voor nieuwe producten en diensten binnen onze bestaande techniek, is niet al teveel ruimte binnen de holding. Wij zijn parkeren houd je bij de leest. Onze concurrentie is bezig met parkeren inzake boten. Er komt bij ons ook langzaamaan wat meer draagvlak hiervoor. Binnen de organisatie/product is er wel ruimte voor nieuwe ideeën. Je wordt uitgedaagd/gevraagd om hier over na te denken voornamelijk vanuit en voor het MT. We proberen ook de medewerkers hierin meer te betrekken. Bij customer service hebben we een lampenkap waar ideeën aangehangen kunnen worden vanuit klanten. We inventariseren ze en proberen er zoveel als mogelijk door te voeren. Maar dan kom je wel uit bij de beperkingen in capaciteit om ze uit te kunnen voeren. Soms zijn het de hele kleine microdingetjes die het beter kunnen maken en die niet een heleboel tijd of energie kosten. Voor het veranderen van kleine stapjes is er weinig ruimte. We hebben niet iemand die de kleine stappen door kan voeren. Creativiteit wordt gestimuleerd, maar er moet een dedicated iemand op zitten om dit uit te voeren. We denken nu teveel in grote projecten. Hele kleine veranderingen worden vaak te snel in een groot project gehangen.</p>	<p>FB C, FB W, Lamp,</p>	<p>Capaciteits probleem Organisatie niet ingericht voor productontw.</p>
<p><u>Organisatiestructuur & systemen</u> Is jullie organisatie ingericht om te kunnen innoveren? Kun je hier concrete voorbeelden over noemen? Hoe komt dit dan tot stand? Nee. Als we 1 keer per maand een kleine verandering kunnen laten zien aan de klant, dan laat je</p>		<p>Kleine</p>

<p><i>in ieder geval zien dat je aan het veranderen bent, dan wanneer je 1 keer per jaar een nieuwe functionaliteit toevoegt.</i></p> <p>Hebben jullie feedbacksessies? Welke soorten sessie zijn er dan? Wat doen jullie met de informatie uit de feedbacksessies? Hebben jullie systemen om deze informatie te ontvangen? Is dit gepland of vindt dit spontaan plaats? Hoe werken deze?</p> <p><i>Naast individuele gesprekken met medewerkers, heb ik met customer service een formeel feedbacksysteem. Mijn team ziet op een scherm op de afdeling en op hun eigen scherm hoe lang ze met een gesprek bezig zijn. Hoeveel negatieve gesprekken we hebben gevoerd op een dag. Met deze informatie zijn we steeds meer gaan doen. Op deze manier krijgen we meer inzicht in de feedback. Sinds anderhalve maand hebben we elke ochtend een sessie met een kop koffie om de dag te bespreken. We hebben nu steeds vaker discussies over hoe iets anders moet of hoe we elkaar moeten aanspreken. Dit gaat dus letterlijk over feedback geven. Op hun scherm zien ze ook gemiddelde gesprekstijd. En komt de teller boven een bepaalde norm dan zie je dat je deze rood gaat knipperen en dat zien je collega's ook. Nu komt hier feedback over dat ze het geen probleem vinden dat ik het heb aangezet, maar ze vinden wel vervelende hoe sommige collega's hierop reageren naar elkaar toe. Mensen gaan elkaar controleren en maken opmerkingen naar elkaar hierover.</i></p> <p><u>Cultuur & klimaat</u></p> <p>Hoe zou je jullie feedbackcultuur omschrijven?</p> <p><i>Heeft zich enorm ontwikkeld en een verandering doorgemaakt sinds anderhalf jaar.</i></p> <p>Vind je dat er ruimte bestaat voor feedback onder elkaar?</p> <p><i>Voorheen kleiner team van 3 personen en dan hoor je meer op de afdeling. Er was meer afstand bij de andere teams. We hebben meer mensen, maar minder kwaliteit minder kennis, achtergrond, werkervaring. Heeft veel invloed gehad. Voorheen kortere lijnen. Medewerkers (2) die wat langer mee lopen. Doordat we groter zijn geworden en gestructureerder zijn gaan werken, zijn we geen klein team meer, en dat merken de werknemers. Ze hebben het gevoel minder ruimte te hebben en geven dan automatische minder feedback aan elkaar. Het is minder makkelijk om dingen te veranderen, capaciteitsvermindering.</i></p> <p>Voelen werknemers zich gehoord? Wordt er wat gedaan met feedback?</p> <p><i>Bij CS speelt dat iets minder, hebben klantgeluiden. Hebben het gevoel dat ze zoveel feedback vanuit de klanten doorgeven en er gebeurt zo weinig, we stoppen ermee.</i></p> <p><u>Management en technologie</u></p> <p>In hoeverre zijn jullie in staat om die kerntechnologie te koppelen aan jullie innovatiestrategie (cross selling)</p> <p><i>Er komt steeds meer aandacht voor dit onderwerp ook binnen de andere groepsonderdelen, dus het kan zo zijn dat er wat mee gedaan gaat worden. We werken bijvoorbeeld samen met 'Tankpas' een facturatiesysteem om te tanken. Zowel wij als het bedrijf beneden zijn bezig en dan ben je toch kleine stapjes aan het zetten naar iets anders toe. Ik denk dat het kleine markten blijven die we kunnen blijven toevoegen.</i></p> <hr/> <p>-</p> <p>Respondent D Juli 2015</p>	<p>Bila, FB systeem, W stand-up,</p> <p>FB W</p> <p>EFB markt, FB klanten</p>	<p>aanpassing en ook innoveren</p> <p>Feedbacksessies</p> <p>Structuur veranderd</p> <p>Wordt weinig gedaan met feedback</p> <p>Strategie</p>
---	---	---

<p><u>Visie en strategie</u></p> <p>Hoe is de visie tot stand gekomen? <i>Afgelopen jaar is Jeffrey directeur geworden, en daardoor is er meer mandaat komen te liggen bij het MT. Eén van de eerste zaken die we onder leiding van Jeffrey zijn gaan doen, is het opstellen van een 3-jarig business plan. Met behulp van een aantal workshops met het hele MT is een business plan geformeerd, waar de missie en visie een onderdeel van is.</i></p> <p>Zijn daar ook andere werknemers bij betrokken geweest? <i>Nee, bij deze strategievorming niet, dit is alleen met de MT-leden opgepakt. De MT-leden vangen natuurlijk wel dingen op, op de werkvloer.</i></p> <p>Wordt de visie vaak bijgesteld? <i>Nee, gelukkig niet. We proberen ons wel vast te houden aan het business plan. Het plan is echt gemaakt om langdurig te werken aan een visie & strategie. De doelstellingen zijn een stuk concreter geworden. In augustus zal gezamenlijk met het MT een review plaatsvinden op het business plan, om te kijken waar we staan en eventueel kan het dan bijgesteld worden.</i></p> <p>Wat is de strategie van Yellowbrick? <i>We hebben een aantal speerpunten, één daarvan is bijvoorbeeld activatie, maar ook bijvoorbeeld retentie. Er is een marketingstrategie bepaald om de speerpunten uit te voeren. Met de komst van Richard (de controller) is er ook een goede stap gezet om de strategie en beoordeling hiervan met cijfers te kunnen onderbouwen. We weten nu ook beter waar we het eigenlijk allemaal voor doen.</i></p> <p>Heb je het idee dat de strategie vaak bijgesteld wordt? <i>Er wordt wel redelijk aan de strategie vast gehouden, maar soms als iets achterblijft, proberen we hier wel wat aan te doen met het MT. Door bijvoorbeeld een tv-commercial toch maar niet te doen, en dan te kiezen voor een andere actie. Het hogere doel is dan bijvoorbeeld meer registraties, en dat vullen we dan op een andere manier in.</i></p> <p>Wie beslist hier dan over? <i>Het MT besluit hier in principe gezamenlijk over, maar soms worden er ook wel acties gedaan bijvoorbeeld door Marketing alleen.</i></p> <p>Heb je het idee dat de strategie ook terugkomt in beoordelings- en voortgangsgesprekken? <i>Nee niet echt, misschien wel te weinig. We hadden hiervoor ook niet echt strategiepunten die meegenomen konden worden in dit soort gesprekken. We hadden wel wat kernpunten, maar ik vond het lastig om mensen hier op te beoordelen in voortgangsgesprekken. We zijn nu wel bezig om werknemers meer op competenties te beoordelen. Dat is heel goed, want dat was er hiervoor eigenlijk niet.</i></p> <p><u>Verdeling van resources</u></p> <p>Hoe gaat het ontwikkelen van nieuwe producten en services in zijn werk? Wij zijn hierbij betrokken? IT-resources zijn heel belangrijk voor jullie, om te kunnen ontwikkelen. Zie jij dit als een bottleneck? Hoe werkt dit op het gebied van IT? Hoe werkt dit met de overige ontwikkelingen? Hoe werkt de toewijzing van resources? Jazeker, al begrijp ik ook wel dat de IT-resources gebruikt worden voor de ontwikkeling naar het buitenland. Wat wel opmerkelijk is dat</p>	<p>FB MT</p> <p>FB MT, FB W</p> <p>HBR, FB MT</p> <p>FB MT</p> <p>FB MT, EFB markt</p> <p>Bgesprek, Vgesprek</p>	<p>BP, Workshops MT, Visie</p> <p>BP</p> <p>Onderbouwing met cijfers Tussentijds aanpassen strategie</p> <p>Strategie meer inbedden in organisatie</p> <p>Afhankelijkheid IT</p> <p>Voorheen marketing gedreven</p> <p>Volgen concurrentie</p> <p>Aanpassen strategie</p> <p>Visie, strategie, Afhankelijkheid, innovatief willen zijn</p>
---	--	--

<p><i>ons zusterbedrijf app-ontwikkeling niet op hun ontwikkelagenda hebben staan. Dit vind ik wel zorgelijk. De ontwikkeling gaat naar het registratiesysteem, eigenlijk het back-end systeem. Het is soms jammer dat we afhankelijk zijn van onze eigen softwareleverancier. Want soms zouden we om snelheid te kunnen maken best gebruik willen maken van een andere leverancier.</i></p> <p><u>Organisatiele kennis</u></p> <p>Hoe blijven jullie up to date met betrekking tot marktontwikkelingen? <i>We bespreken eigenlijk iedere ochtend of er dingen zijn gebeurd. Jeffrey leest heel erg veel, en brengt ons hiervan op de hoogte door berichten door te sturen. Als we iets zien, dan delen we dat ook met elkaar. Jeffrey heeft ook een goede kennis van de markt en is constant op zoek naar nieuwe ontwikkelingen en ideeën. Hij besteedt hier veel tijd aan, ik denk ook in zijn vrije tijd. Als ik iets zie, dan deel ik het ook wel, soms bijvoorbeeld met Emmy, als het echt iets met betrekking tot marketing is. Ook onze salesmanager houdt de markt heel goed in de gaten.</i></p> <p>Het wordt dus voornamelijk getrokken door een aantal MT-leden? <i>Ja, en vanuit daar, gaan mensen dan verder de diepte in. Je krijgt er ook altijd iets van mee, ook al is het niet jouw discipline. We waren voorheen heel erg marketing gedreven, bezig met klanten binnen halen, ook met de vorige directeur. Het was toen interessant om mee te maken, hoe je een merk in de markt zet.</i></p> <p>Hoe weet je wat de concurrentie doet? <i>Concurrenten hebben hun eigen uitingen naar klanten toe, en deze volgen wij op de voet. In het bijzonder betreft het hier het volgen van de concurrenten Parkline en Parkmobile. Dit is hetzelfde bedrijf, maar het zijn andere merken. Voor de zakelijke en consumenten markt. Bij tijd en wijlen zijn de concurrenten wat verder dan wij. Zij komen soms met vernieuwingen, die wij dan ook al aan het bedenken waren. Wij lopen soms iets achter.</i></p> <p>Zou dit veel uitmaken voor de uiteindelijke klantkeuze? Denk dat je dat klanten de verschillen echt kennen? <i>Nee op zich niet zo heel erg, maar we moeten beseffen dat we naar een verzadigde markt toegaan en dan worden dit soort verschillen erg belangrijk. Dus op lange termijn gaat dit van belang worden. Klanten zullen uiteindelijk gaan vergelijken en eventueel overstappen. Hier wil je dus wel op voorbereid zijn. Klanten letten ook heel erg op prijs.</i></p> <p>Is dit belangrijk voor het management team? <i>Ja dit is heel belangrijk voor ons, en staat hoog op de agenda. Ontwikkeling is heel belangrijk voor ons. Ooit was één van onze merkwaarden dat we innovatief zijn. En voor bepaalde klanten zijn we dat nog zeker, maar ik vraag mij of wij wel zo innovatief zijn ten opzichte van onze concurrenten. En dat willen we wel graag zijn. We zijn alleen heel erg verbonden aan ons zusterbedrijf Brick Parking. Het was ook interessant geweest om dit onderzoek ook bij ons zusterbedrijf uit te voeren, om te kunnen vergelijken. Zij zijn onze software leverancier.</i></p> <p><u>Organisatiestructuur & systemen</u></p> <p>Krijgen jullie feedback van klanten en partners? <i>Bij customer service krijgen we veel informatie van klanten. Daarnaast hebben we feedback functies in de app. Deze functie wordt best veel gebruikt en soms loop ik door de reacties heen om te zien of er verbeteringen doorgevoerd moeten worden. In de eerste maanden dat de app er was, heb ik dit voornamelijk zelf gedaan. En ik heb iedereen een antwoord gegeven. En als je dan kort er op zit, dan kun je er hele bruikbare informatie en tips uit halen. Klanten waarderen daarnaast dat je reageert. Op een gegeven moment kwamen er steeds meer vragen via de app binnen en heb ik het bij customer support neergelegd. Daar wordt nu gefilterd op de vragen en</i></p>	<p>W-stand-up sessies, FB MT, EFB markt,</p> <p>FB MT</p> <p>FB concurrentie</p> <p>Klanten FB</p> <p>Online KP, Klanten FB, WCT, EFB markt</p>	<p>Aanmoedigen personeel (ideeën,</p>
---	---	---------------------------------------

<p><i>afhandeling. Maar er zou wel weer wat meer aandacht op gevestigd kunnen worden. Het is namelijk heel waardevol. Je kunt hierdoor kleine dingen aanpassen. We hebben ook nog een klantenpanel via Facebook. Erg nuttig, al zijn dit ook echt ambassadeurs, dus wellicht zijn deze iets minder kritisch in hun beoordeling. Ook de meningen van collega's zijn erg belangrijk.</i></p> <p><u>Creativiteit & Ideemanagement</u></p> <p>Is er ruimte voor nieuwe ideeën? <i>Ja hier is heel veel ruimte voor. Een uitgangspunt van het MT is altijd geweest, constant veranderen. Van medewerkers wordt ook verwacht dat ze initiatief tonen.</i></p> <p>Komen werknemers ook met nieuwe ideeën? <i>Ja dat doen ze zeker, als is dit per afdeling wel verschillend. Werknemers hebben soms wel het idee dat er niet zoveel mee gebeurt. Bij Customer Support is te weinig aandacht geweest om feedback te krijgen van medewerkers in dit team. Al is het lastig om iedereen bij elkaar te krijgen bij Customer Support, aangezien er zoveel Parttime medewerkers zijn. Maar hier moet wel meer aandacht voor komen. Want ook deze medewerkers hebben ideeën en willen graag gehoord worden. Al gaat het alweer de goede kant op.</i> <i>Je moet ze echt een platform zoals het teamoverleg hiervoor bieden, want sommigen komen uit zichzelf naar je toe, en sommigen doen dit niet. Het is daarnaast heel belangrijk dat wij van het MT vertellen waar we mee bezig zijn, en dat ze echt wel gehoord worden.</i></p> <p>Veel zaken vinden ook ad hoc plaats? <i>Ja, we hebben ook tooling, om vragen en storingen goed vast te leggen. Dit helpt bij de onderbouwing van bepaalde keuzes.</i></p> <p><u>Cultuur & Klimaat</u></p> <p>Hoe zou je feedbackcultuur hier omschrijven? <i>Er is ruimte voor feedback. Het is een open cultuur. We hebben hier met het MT ook veel aan gedaan. We proberen ook echt het vertrouwen te winnen van onze medewerkers. Al zou wellicht nog wat meer gedaan kunnen worden aan teamoverleggen. En dan team overleggen met de juiste mensen. Jeffrey vindt ook een open feedback cultuur erg belangrijk en besteed hier veel aandacht aan. We doen zeepkistsessies, waar bepaald zaken besproken worden met het hele bedrijf.</i> <i>We hebben heel veel ideeën, maar om deze dan consistent door te voeren naar een actieplan, dit laat nog wel eens te wensen over. Van een idee naar een business case, daar zouden we nog aan kunnen werken. Ideeën moeten echt doordacht zijn voordat je ze tot uitvoering brengt. De organisatiestructuur zou beter ingericht kunnen worden om dit soort ideeën om te zetten in acties. Maar we kunnen door het gebrek aan resources ook niet alles opleveren helaas. Maar we moeten wel eerst de basis goed neerzetten, alvorens we volledig out of the box gaan denken. De dochterorganisatie zou ook meer mee moeten denken met ons.</i></p> <p><u>Management en technologie</u></p> <p>Werken jullie nog aan nieuwe technologische ontwikkelingen? <i>Niet echt, we hebben ook niet een echte productmanagers functie, bij ons zusterbedrijf ook niet echt. Er is bijvoorbeeld niet echt een visie over ons product heen en een roadmap met toekomstige ontwikkelingen aan het product. We zijn allemaal een beetje verantwoordelijk voor het product. Echte focus op het product zou kunnen helpen om nieuwe technologieën door te voeren.</i></p>	<p>FB W, FB MT</p> <p>CST</p> <p>TO, FB W, ZKS</p>	<p>feedback) Wordt niet veel meegedaan / Organisatie niet ingericht voor innovatie Platform bieden</p> <p>Streven naar open feedbackcultuur, concretiseren naar actieplannen lastig, inrichten organisatie</p> <p>Meer focus op product nodig</p>
--	--	---

<p>-</p> <p>Respondent E Juli 2015</p> <p><u>Visie en strategie</u></p> <p>Weet je wat de visie is van Yellowbrick? <i>Niet in detail.</i></p> <p>Hoe zou je jullie visie omschrijven? <i>De visie voldoet aan een aantal kernpunten, zoals transparantie en nog een aantal anderen.</i></p> <p>Hoe is deze tot stand gekomen? Wie waren daar bij betrokken? <i>De visie is voor mijn komst vastgelegd. De eigenaren van Yellowbrick hebben de visie al ontwikkeld toen ze met Yellowbrick begonnen. De vorige directeur heeft als doel gehad en nog steeds trouwens om het woord bricken eenzelfde betekenis te laten krijgen als parkeren. Het wil het woord ook op laten nemen in de Dikke van Dale, dat is ook een soort persoonlijke missie geworden. De vorige eigenaar heeft een enorm voordeel gehad om de reclames van Yellowbrick in Abri's te kunnen tonen, wanneer er lege plekken waren. In heel Nederland zag je daarom ook de gele posters en reclame van Yellowbrick.</i></p> <p>Wordt de visie aangepast? <i>Nee, deze wordt niet vaak bijgesteld.</i></p> <p>Komt de visie terug in de dagelijkse gang van zaken? <i>Ja, dit is wel iets wat uitgedragen wordt door het management team.</i></p> <p><u>Strategie</u></p> <p>Wat je wat de strategie is van Yellowbrick? Hoe zou je de strategie omschrijven? <i>De strategie is zoveel mogelijk transacties, ofwel zoveel mogelijk transactiegroei. De focus ligt heel erg op het onder controle hebben van al die transacties en om dit in goede banen te leiden. Jeffrey en ik zijn hier veel mee bezig.</i></p> <p>Hoe is deze tot stand gekomen? <i>Vanaf dag 1 is dit geweest groeien.</i></p> <p>Wie waren daar bij betrokken? <i>Deze is opgesteld door de aandeelhouders.</i></p> <p>Jullie hebben toch ook een 3-jarig business plan? <i>Ja dat klopt, deze wordt door het MT opgesteld, waar ik onderdeel van ben. In augustus gaan we deze weer aanpassen.</i></p> <p>Is het MT die bepaald hoe dit tot stand komt, of zijn hier medewerkers bij betrokken? <i>Nee, dit wordt bepaald door het MT, maar er zijn wel invloeden vanuit het personeel.</i></p> <p>Bespreek jij dat dan bijvoorbeeld met je team? <i>Nee niet zoveel met betrekking tot strategie, maar wel de uitvoering hiervan. Het team is door enorme aantallen transacties voornamelijk gericht op efficiency.</i></p> <p>Komt de strategie ook terug in geplande gesprekken met medewerkers, zoals voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken? <i>Te weinig. Hier zou meer aan gedaan kunnen worden.</i></p>	<p>FB MT</p> <p>FB MT W</p> <p>FB aandeelh.</p> <p>FB MT, FB W</p> <p>TO</p>	<p>Visie, missie</p> <p>BP</p> <p>Strategie inbedden in voortgangs</p>
--	--	--

<p><u>Verdeling van resources</u></p> <p>Hoe gaat het ontwikkelen van nieuwe producten en services in zijn werk? Wij zijn hierbij betrokken?</p> <p><i>We werken met change request's. Deze sturen we dan naar Yellowbrick International. En zij kijken of er ruimte is voor ontwikkeling. Voor zaken buitenom het systeem, de app bijvoorbeeld maken we gebruik van ander leveranciers. Het MT bepaald welke zaken we veranderen.</i></p> <p>Hoe werkt dit op het gebied van IT? Hoe werkt dit met de overige ontwikkelingen? Hoe werkt de toewijzing van resources?</p> <p><i>Het MT bepaald de urgentie, vervolgens onze moedermaatschappij. Deze wijzen de resources toe. Helaas zijn wij niet de enige partij die gebruik maakt van het systeem.</i></p> <p><u>Organisatiele kennis</u></p> <p>Hoe blijven jullie up to date m.b.t. de marktontwikkelingen?</p> <p><i>Heel veel lezen en het delen van deze kennis. Het is vooral Jeffrey die dit doet.</i></p> <p>Is dat eigen beweging, of besteedt het management hier aandacht aan?</p> <p><i>Hier wordt wel aandacht aan besteed, maar voornamelijk het MT.</i></p> <p>Wat doen jullie met die marktontwikkelingen?</p> <p><i>Marktontwikkelingen kunnen uitmonden in een business wens en deze wordt dan op papier gezet. Die business wens sturen we dan naar Yellowbrick international en die gaan hem dan beoordelen.</i></p> <p><i>En dan geven ze aan hoeveel uren ze hier mee bezig zouden zijn en daar volgt een roadmap uit. Vaak krijg je deze business wensen niet meer terug. Dit komt om dat ze het werk niet aankunnen. Wij moeten natuurlijk wel blijven insturen, maar hier ligt wel een probleem.</i></p> <p>Hoe weten jullie wat de concurrentie doet? Passen jullie je daar op aan?</p> <p><i>Wij zijn geabonneerd op onze concurrenten, daardoor weten we precies wat er gebeurt. Soms spelen we hier direct op in, maar dit is afhankelijk van resources. We willen eigenlijk wel de eerst zijn.</i></p> <p>Krijgen jullie feedback van klanten en partners? Hoe komen jullie daar dan aan? Doen jullie daar wat mee? Is dit gepland of ongepland?</p> <p><i>Jazeker. Dit krijgen we binnen via mail en telefoon. Als er iets fout gaat dan krijgen we dit direct te horen. Met deze feedback gaan we dan kijken of we zaken moeten veranderen. Vaak moet het eerst fout gaan, voordat we dit soort dingen oppakken.</i></p> <p>Is de feedback gepland of ongepland?</p> <p><i>Deze feedback is ongepland.</i></p> <p><u>Creativiteit & Ideemanagement</u></p> <p>Is er ruimte in jullie organisatie voor nieuwe ideeën?</p> <p><i>Jazeker.</i></p> <p><i>Hoe komen die tot stand?</i></p> <p><i>Hier wordt veel aandacht aan besteed door bijvoorbeeld door Jeffrey. We worden ook zelf benaderd door andere partijen die met ons willen samenwerken. Deze ideeën worden dan vaak op papier gezet, maar het proces stopt daarna. Maar dit zou eigenlijk veel beter op gepakt kunnen worden. Soms bedenken we misschien ook wel teveel.</i></p> <p>Komen werknemers hier mee? Of wordt door dit managers bedacht?</p> <p><i>Ja werknemers komen hier mee, maar ook managers. Hier is wel ruimte voor.</i></p>	<p>Feedback MT</p> <p>Feedback MT, FB adviescolle ge, FB aandeelh.</p> <p>FB MT</p> <p>EFB markt</p> <p>FB C</p> <p>Klanten FB</p>	<p>gesprekken</p> <p>Change request's</p> <p>Roadmapaf hankelijke id IT</p> <p>Geen product focus</p> <p>Yellowbrick wordt als innovatieve partij gezien</p> <p>Meer mensen selecteren op creativiteit, Structuur verandering</p> <p>Organisatie niet ingericht voor ontwikkeling, Business cases, geen financiële onderbouwing</p>
---	--	---

<p>Hoe komen die tot stand? <i>Maandelijks geef ik bijvoorbeeld een update over de cijfers en ik beschrijf dan ook wat er zou moeten gebeuren en hier zitten ook nieuwe ideeën bij. Maar veel ideeën komen tot stand omdat bedrijven ons benaderen om nieuwe zaken te ontwikkelen. Blijkbaar zien ze Yellowbrick als een partij waar ze samen iets mee kunnen ontwikkelen. Ze lijken hiermee Yellowbrick ook als innovatieve partij te zien.</i></p> <p>Selecteren jullie ook mensen op creativiteit? <i>Wat mij betreft kan dit veel meer gebeuren. Ik vind dit persoonlijk erg belangrijk.</i></p> <p>Wat wordt in de organisatie gedaan om creativiteit te stimuleren? <i>De vrijheid wordt gegeven om creativiteit te ontwikkelen. Om je een voorbeeld te geven, laatst kwamen we tot de conclusie dat we ruimtegebrek hebben, doordat we zo hard groeien en toen hebben we medewerkers gevraagd mee te werken. Sommige medewerkers vinden het moeilijk om te veranderen, hoe langer ze er werken, hoe moeilijker. We hebben bijvoorbeeld gevraagd om MT-leden op de werkvloer te krijgen. Wij hadden verwacht dat dit problemen zou opleveren, maar hier werd goed op gereageerd.</i></p> <p><u>Organisatiestructuur & systemen</u></p> <p>Is jullie organisatie ingericht om te kunnen innoveren? <i>Ik denk dat de organisatie te operationeel is ingericht. Er wordt te weinig tijd besteed aan ontwikkeling. Het stukje productmanagement ontbreekt. Dat zou ik graag aangevuld zien worden.</i></p> <p>Kun je concrete voorbeelden over noemen? Hoe komt dit dan tot stand? <i>Het management komt meestal met een nieuw idee, maar het zijn voornamelijk change request's die hier doorgevoerd worden. Er zou bijvoorbeeld gebruik gemaakt kunnen worden business cases. Er wordt veel aandacht besteed aan ons product, weinig aan financiële kant.</i></p> <p>Hebben jullie feedbacksessies? <i>Ja, die hebben we, voornamelijk bilaterale overleggen. We zitten op een open werkvloer, dat creëert een drempel soms voor mensen om te kunnen spreken. Maar mijn medewerkers zitten teveel geïsoleerd, die moeten bijvoorbeeld veel meer op de vloer zitten.</i> <i>We geven niet in sessie feedback aan elkaar, we hebben wel de 360 graden feedback gedaan, wij wachten nog op de uitkomsten hiervan. Hier heeft wel iedereen in de organisatie aan meegewerkt.</i></p> <p>Wat doen jullie met de informatie uit de feedbacksessies? <i>We wachten nog op de resultaten van de 360 graden feedback. In de team overleggen geef ik informatie over wat het MT aan het doen is.</i></p> <p>Welke soort feedbacksystemen hebben jullie? <i>Allereerst natuurlijk het transactiesysteem (billing) waar we de resultaten uit kunnen halen. Hier komen helaas nog geen gestructureerde rapporten uit.</i> <i>Daarnaast heeft Customer Support een monitor op de gang hangen, waar men kan zien hoeveel inkomende belletjes we krijgen en waar deze overgaan. Deze worden in onderwerpen ingedeeld. Op deze manier krijgen we inzicht in de feedback van klanten en kunnen we sturen op efficiency. Ik ben een eigen datawarehouse model aan het opzetten om meer informatie uit het billingsysteem te kunnen halen. Ik probeer het zo op te zetten dat ik minder afhankelijk wordt van yellowbrick international, door een koppeling te maken met het systeem en zelf rapportages kan draaien.</i></p> <p>Hebben jullie geplande feedback rapporten? <i>Nee dat hebben we niet. We hebben een wildgroei aan rapporten. Daarom willen we één systeem</i></p>	<p>EFB markt, FB MT,</p> <p>FB W</p> <p>Mrapportage, FB P</p> <p>FB W</p> <p>FB MT</p> <p>Bila, 360FB, open werkvloer, FB W</p> <p>FB MT W, TO</p> <p>FB systeem (billing), CST</p>	<p>Afhankelijkheid IT vermindere n</p>
---	---	--

<p><i>en één definitie, pas dan kunnen we stappen maken.</i></p> <p><u>Cultuur & klimaat</u></p> <p>Hoe zou je jullie feedbackcultuur omschrijven? <i>De feedbackcultuur was vrij gesloten. Maar het heeft zich enorm ontwikkeld en een verandering doorgemaakt sinds een jaar. Er was weinig open communicatie. Dit is Jeffrey enorm veranderd. Met het personeel zij we bijvoorbeeld laatst ook weggeweest voor teambuilding. We doen ook zeepkistsessies, waar iedereen updates kan geven. Ik geef dan bijvoorbeeld een update van de cijfers.</i></p> <p>Vind je dat er ruimte bestaat voor feedback onder elkaar? <i>Ja vind, ik wel. Het is een hele informele cultuur. Ze hebben veel moeite met een formele cultuur. Het is een platte organisatie en sommigen zijn niet gewend aan gezag. Er wordt ook weinig vastgelegd, zaken die uit gesprekken voortkomen bijvoorbeeld. Dat ze hier niet echt gewend. Dit proberen we nu echt te veranderen. Yellowbrick was vroeger 1 bedrijf, ik zie de verhouding tussen de Yellowbrick bedrijven meer als klant leverancier.</i></p> <p>Hoe gaan die gepland beoordeling/voortgangsgesprekken in zijn werk? <i>We hebben om de week bilaterale overleggen. En daarnaast een midyear review en een beoordelingsgesprek. Informeel spreken we dagelijks.</i></p> <p>Wordt de feedback uit deze gesprekken ook gebruikt voor verdere ontwikkelingen? <i>Sommige medewerkers maken bijvoorbeeld gebruik van ontwikkelingsplannen. Niet iedereen heeft dit nog. Maar echt HR-beleid hebben we nog niet. Hier zou meer aandacht aan besteed kunnen worden.</i></p> <p>Voelen werknemers zich gehoord? Wordt er wat gedaan met feedback? <i>Dit vind ik lastig te beoordelen. Ik zou willen zeggen ja, maar uit de 360 graden beoordeling kwam al een beetje naar voren, dat dit misschien niet zo is. Dit kan dus beter.</i></p> <p><u>Management en technologie</u></p> <p>In hoeverre zijn jullie in staat om die kerntechnologie te koppelen aan jullie innovatiestrategie (cross selling) <i>We gaan het businessplan weer aanpassen, dan bespreken we dit soort dingen. Maar Jeffrey bespreekt dit ook holdingniveau, hier komen ook de andere technologieën aan bod. Dit komt ook aan bod in het 3-jarig business plan. We zijn hier dus zeker meer bezig. Iedereen gaat zijn eigen visie neerleggen. Dit zie ik als een hele goede manier om vanuit elke hoek innovatiemogelijkheden te krijgen.</i></p>	<p>FB systeem (billing)</p> <p>ZKS, Teamuitje</p> <p>Bila, MYR, B, V-gesprek</p> <p>FB W</p> <p>360FB</p> <p>FB MT</p>	<p>Open feedbackcultuur</p> <p>Organisatie wordt gestructureerder, formeler</p> <p>Geen echt HR-beleid</p> <p>BP</p>
--	--	--

Bijlage I Resultaten enquête

Visie en strategie

Vraag 1:

De organisatie heeft een heldere strategie en visie. ("zeer mee eens", "eens", "neutraal", "oneens", "sterk oneens")

Vraag 2:

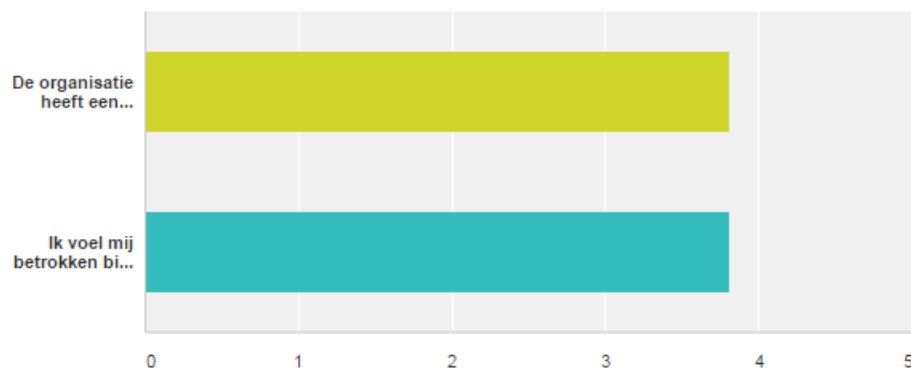
Ik voel mij betrokken bij de de strategie van de organisatie. ("zeer mee eens", "eens", "neutraal", "oneens", "sterk oneens")

Vraag 3:

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot de visie & strategie van de organisatie? ("Helemaal niet belangrijk", "niet belangrijk", "neutraal", "belangrijk", "zeer belangrijk")

Vragen met betrekking tot de visie en strategie

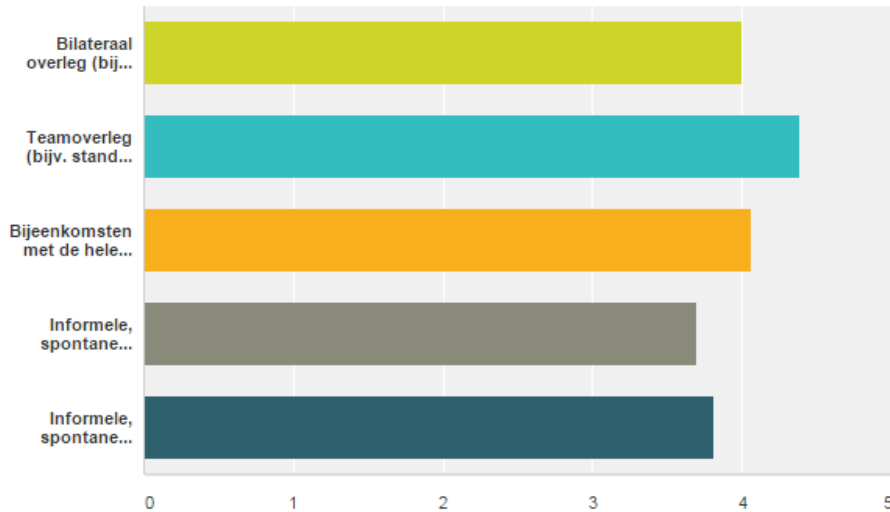
Answered: 16 Skipped: 0



	sterk oneens	oneens	neutraal	eens	zeer mee eens	Total	Weighted Average
De organisatie heeft een heldere strategie en visie.	0.00% 0	6.25% 1	12.50% 2	75.00% 12	6.25% 1	16	3.81
Ik voel mij betrokken bij de de strategie van de organisatie	0.00% 0	6.25% 1	18.75% 3	62.50% 10	12.50% 2	16	3.81

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot de visie en strategie van de organisatie?

Answered: 16 Skipped: 0



	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	neutraal	belangrijk	zeer belangrijk	Total	Weighted Average
▼ Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)	0.00% 0	6.25% 1	6.25% 1	68.75% 11	18.75% 3	16	4.00
▼ Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	62.50% 10	37.50% 6	16	4.38
▼ Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie kwartaalcijfers)	0.00% 0	0.00% 0	12.50% 2	68.75% 11	18.75% 3	16	4.06
▼ Informele, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	0.00% 0	0.00% 0	37.50% 6	56.25% 9	6.25% 1	16	3.69
▼ Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	0.00% 0	0.00% 0	25.00% 4	68.75% 11	6.25% 1	16	3.81

Verdeling van resources

Vraag 4:

De organisatie weet haar beschikbare middelen en hulpbronnen in te zetten om te kunnen innoveren. ("zeer mee eens", "eens", "neutraal", "oneens", "sterk oneens")

Vraag 5:

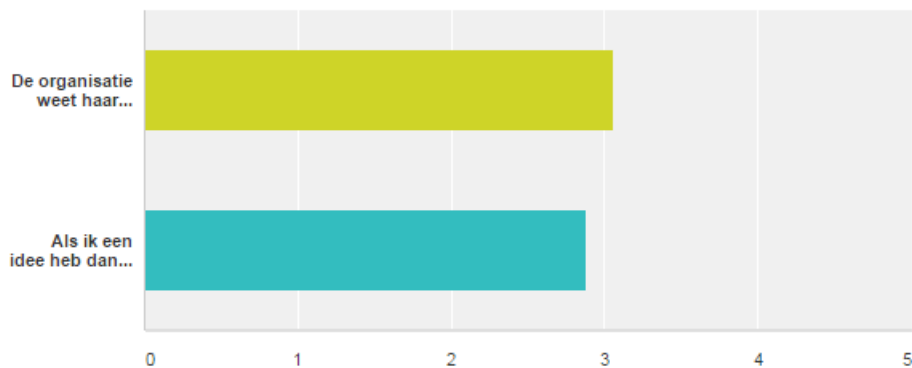
Als ik een idee heb dan weet de organisatie deze om te zetten in een innovatie. (“*zeer meeeens*”, “*eens*”, “*neutraal*”, “*oneens*”, “*sterk oneens*”)

Vraag 6:

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot de inzet van de organisatie’s beschikbare middelen en hulpbronnen? (“*Helemaal niet belangrijk*”, “*niet belangrijk*”, “*neutraal*”, “*belangrijk*”, “*zeer belangrijk*”)

Vragen met betrekking tot de verdeling van resources.

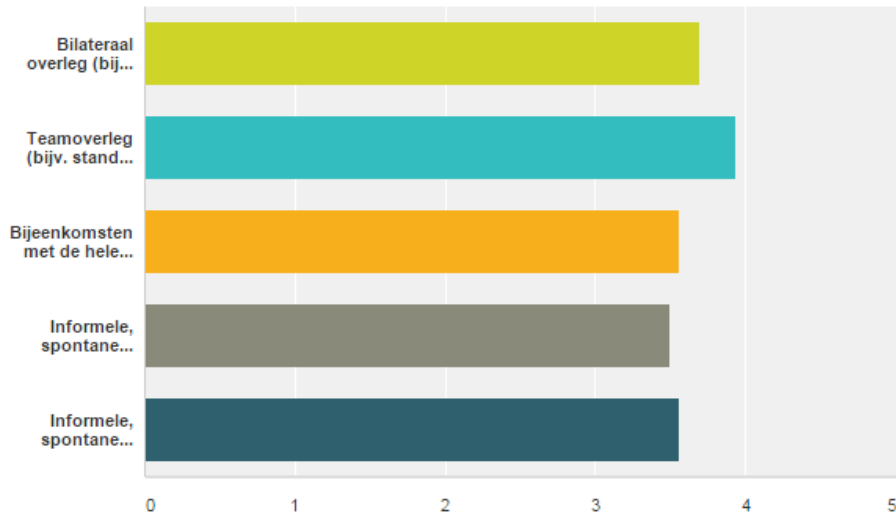
Answered: 16 Skipped: 0



	sterk oneens	oneens	neutraal	eens	zeer meeeens	Total	Weighted Average
De organisatie weet haar beschikbare middelen en hulpbronnen in te zetten om te kunnen innoveren.	6.25% 1	25.00% 4	31.25% 5	31.25% 5	6.25% 1	16	3.06
Als ik een idee heb dan weet de organisatie deze om te zetten in een innovatie.	12.50% 2	12.50% 2	50.00% 8	25.00% 4	0.00% 0	16	2.88

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot de inzet van de organisatie's beschikbare middelen en hulpbronnen?

Answered: 16 Skipped: 0



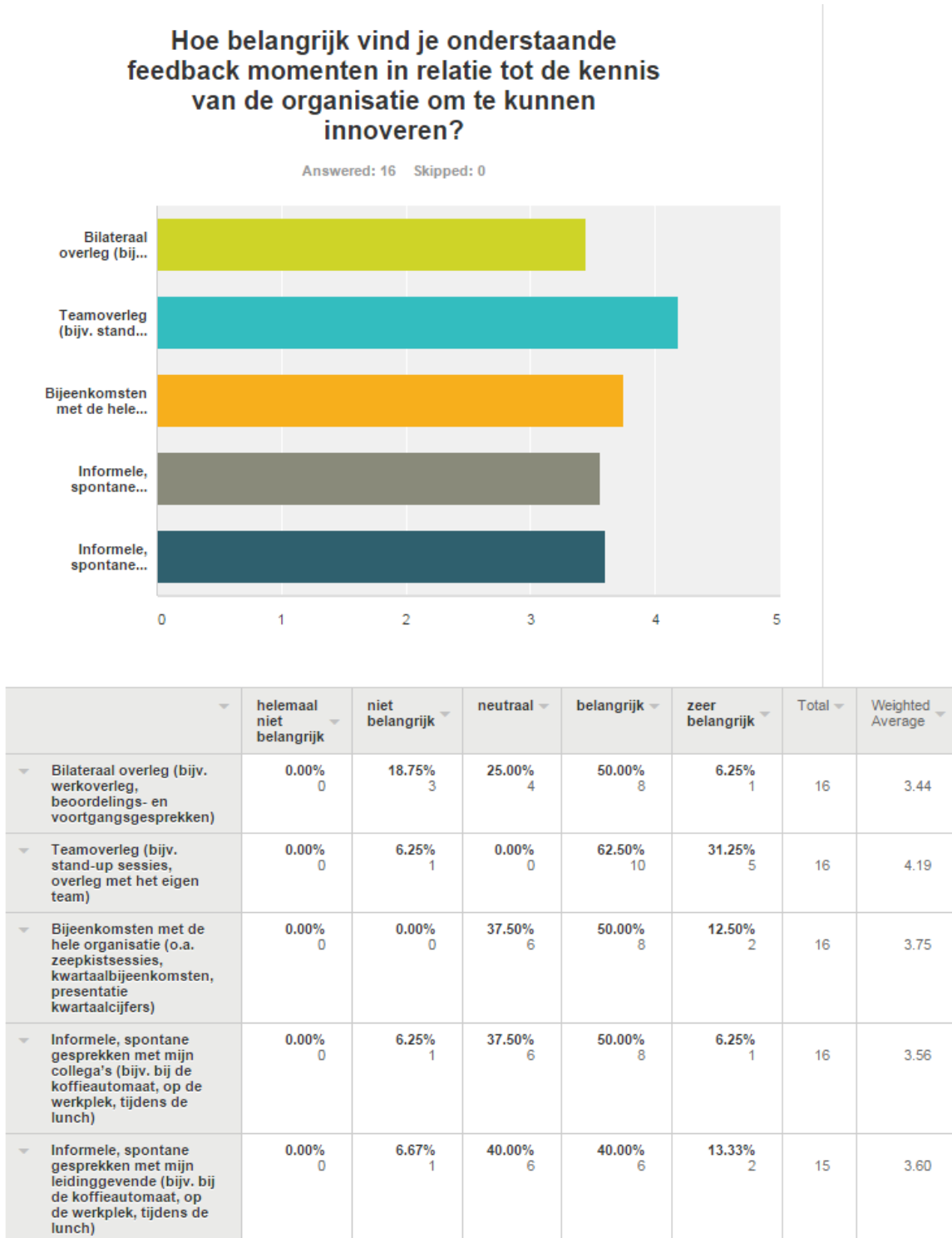
	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	neutraal	belangrijk	zeer belangrijk	Total	Weighted Average
▼ Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)	0.00% 0	6.25% 1	31.25% 5	50.00% 8	12.50% 2	16	3.69
▼ Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)	0.00% 0	6.25% 1	18.75% 3	50.00% 8	25.00% 4	16	3.94
▼ Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkist sessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie kwartaalcijfers)	0.00% 0	18.75% 3	25.00% 4	37.50% 6	18.75% 3	16	3.56
▼ Informele, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	0.00% 0	6.25% 1	37.50% 6	56.25% 9	0.00% 0	16	3.50
▼ Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	0.00% 0	6.25% 1	31.25% 5	62.50% 10	0.00% 0	16	3.56

Organisationale kennis

Vraag 7: De organisatie is goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de markt. ("zeer meeneens", "eens", "neutraal", "oneens", "sterk oneens")

Vraag 8: Als ik nieuws heb dat van belang is voor de organisatie dan bespreek ik dit met mijn collega's. ("zeer mee eens", "eens", "neutraal", "oneens", "sterk oneens")

Vraag 9: Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot de kennis van de organisatie om te kunnen innoveren? ("Helemaal niet belangrijk", "niet belangrijk", "neutraal", "belangrijk", "zeer belangrijk")



Creativiteit & Ideemanagement

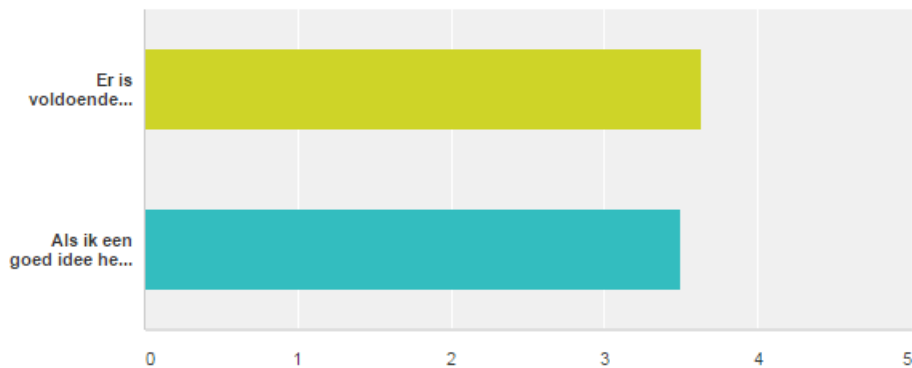
Vraag 10: Er is voldoende ruimte in de organisatie voor nieuwe ideeën en creativiteit. (“*zeer mee eens*”, “*eens*”, “*neutraal*”, “*oneens*”, “*sterk oneens*”)

Vraag 11: Als ik een goed idee heb dan wordt daar wat mee gedaan door de organisatie. (“*zeer mee eens*”, “*eens*”, “*neutraal*”, “*oneens*”, “*sterk oneens*”)

Vraag 12: Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in de bevordering van creativiteit en nieuwe ideeën in de organisatie? (“*Helemaal niet belangrijk*”, “*niet belangrijk*”, “*neutraal*”, “*belangrijk*”, “*zeer belangrijk*”)

Vragen met betrekking tot creativiteit en ideemanagement

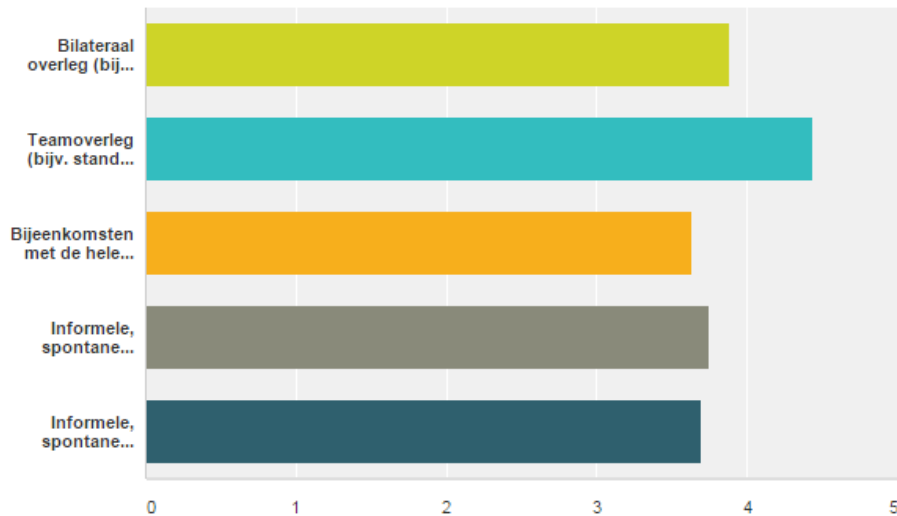
Answered: 16 Skipped: 0



	sterk oneens	oneens	neutraal	eens	zeer mee eens	Total	Weighted Average
Er is voldoende ruimte in de organisatie voor nieuwe ideeën en creativiteit.	6.25% 1	12.50% 2	6.25% 1	62.50% 10	12.50% 2	16	3.63
Als ik een goed idee heb dan wordt daar wat mee gedaan door de organisatie.	6.25% 1	0.00% 0	37.50% 6	50.00% 8	6.25% 1	16	3.50

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in de bevordering van creativiteit en nieuwe ideeën in de organisatie?

Answered: 16 Skipped: 0



	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	neutraal	belangrijk	zeer belangrijk	Total	Weighted Average
▼ Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)	0.00% 0	6.25% 1	6.25% 1	81.25% 13	6.25% 1	16	3.88
▼ Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)	0.00% 0	0.00% 0	6.25% 1	43.75% 7	50.00% 8	16	4.44
▼ Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie kwartaalcijfers)	0.00% 0	6.25% 1	31.25% 5	56.25% 9	6.25% 1	16	3.63
▼ Informele, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	0.00% 0	12.50% 2	18.75% 3	50.00% 8	18.75% 3	16	3.75
▼ Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	0.00% 0	12.50% 2	18.75% 3	56.25% 9	12.50% 2	16	3.69

Organisatiestructuur & systemen

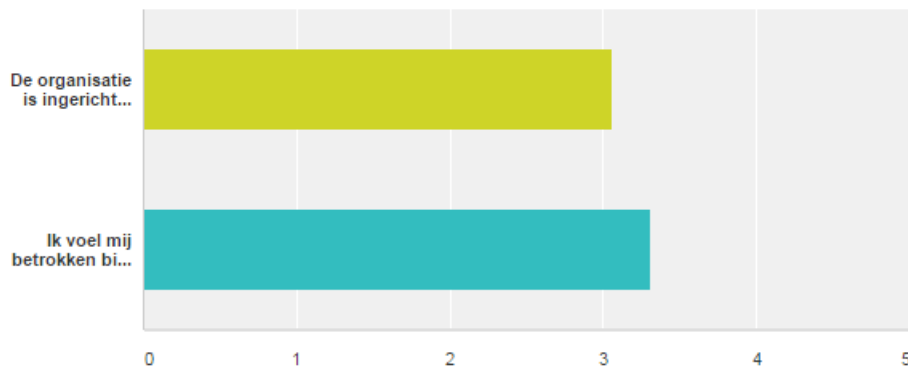
Vraag 13: De organisatie is ingericht om zich snel aan te kunnen passen aan de markt. ("zeer meeeens", "eens", "neutraal", "oneens", "sterk oneens")

Vraag 14: Ik voel mij betrokken bij de totstandkoming van de Organisatiestructuur & Systemen. (“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”)

Vraag 15: Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot het zich snel kunnen aanpassen aan de markt van de organisatie? (“Helemaal niet belangrijk”, “niet belangrijk”, “neutraal”, “belangrijk”, “zeer belangrijk”)

Vragen met betrekking tot organisatiestructuur & systemen

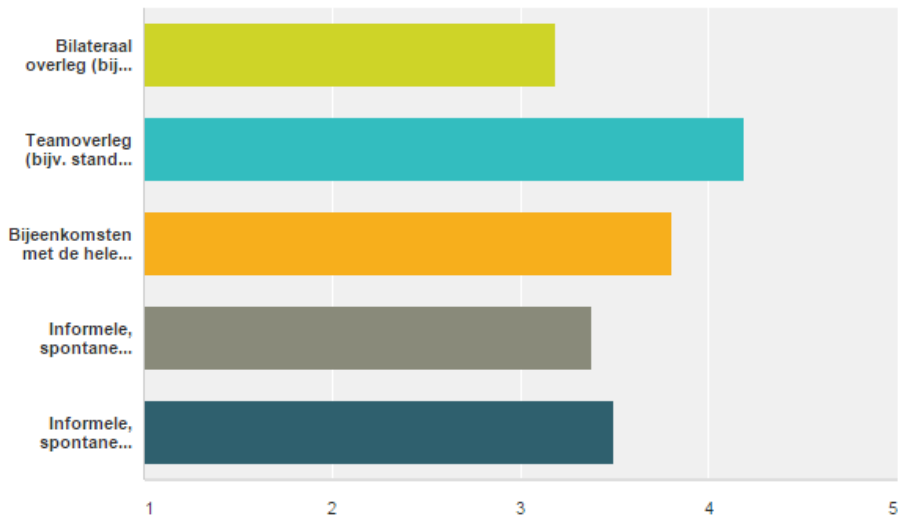
Answered: 16 Skipped: 0



	sterk oneens	oneens	neutraal	eens	zeer mee eens	Total	Weighted Average
De organisatie is ingericht om zich snel aan te kunnen passen aan de markt.	6.25% 1	31.25% 5	25.00% 4	25.00% 4	12.50% 2	16	3.06
Ik voel mij betrokken bij de totstandkoming van de organisatiestructuur en systemen.	0.00% 0	18.75% 3	37.50% 6	37.50% 6	6.25% 1	16	3.31

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in relatie tot het zich snel kunnen aanpassen aan de markt van de organisatie?

Answered: 16 Skipped: 0



	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	neutraal	belangrijk	zeer belangrijk	Total	Weighted Average
▼ Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)	0.00% 0	18.75% 3	50.00% 8	25.00% 4	6.25% 1	16	3.19
▼ Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)	0.00% 0	0.00% 0	6.25% 1	68.75% 11	25.00% 4	16	4.19
▼ Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie kwartaalcijfers)	0.00% 0	6.25% 1	18.75% 3	62.50% 10	12.50% 2	16	3.81
▼ Informele, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	0.00% 0	18.75% 3	31.25% 5	43.75% 7	6.25% 1	16	3.38
▼ Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	0.00% 0	12.50% 2	31.25% 5	50.00% 8	6.25% 1	16	3.50

Cultuur & klimaat

Vraag 16: Ik vind dat de cultuur en het klimaat binnen onze organisatie innovatie bevordert. ("zeer meeeens", "eens", "neutraal", "oneens", "sterk oneens")

Vraag 17: Ik vind dat er wat met mijn feedback gedaan wordt in de organisatie. (“*zeer mee eens*”, “*eens*”, “*neutraal*”, “*oneens*”, “*sterk oneens*”)

Vraag 18: Hoe beoordeel je de volgende instrumenten ter bevordering van een open feedback Cultuur & Klimaat? (“*Helemaal niet belangrijk*”, “*niet belangrijk*”, “*neutraal*”, “*belangrijk*”, “*zeer belangrijk*”)

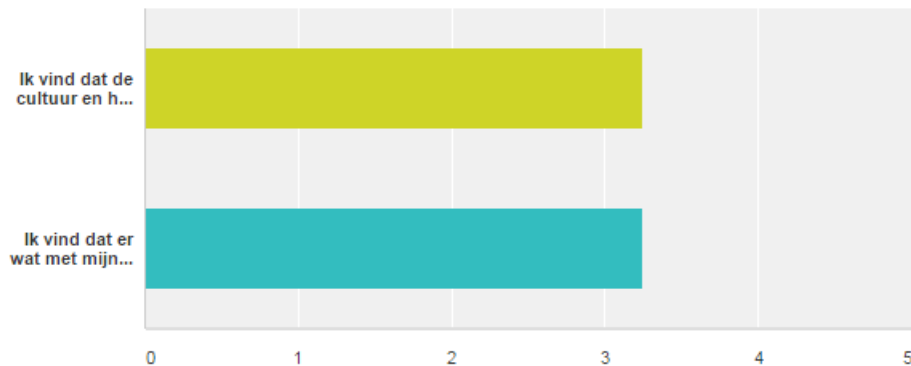
- ☐ Zeepkistsessies
- ☐ Bilaterale overleggen
- ☐ Teamoverleggen
- ☐ Open-deur policy
- ☐ Personeelsuitjes
- ☐ 360 graden feedback
- ☐ Ik vind een ander instrument van belang, namelijk:

.....

Vraag 19: Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in de totstandkoming van de cultuur en het feedbackklimaat van de organisatie? (“*Helemaal niet belangrijk*”, “*niet belangrijk*”, “*neutraal*”, “*belangrijk*”, “*zeer belangrijk*”)

Vragen met betrekking tot cultuur & klimaat

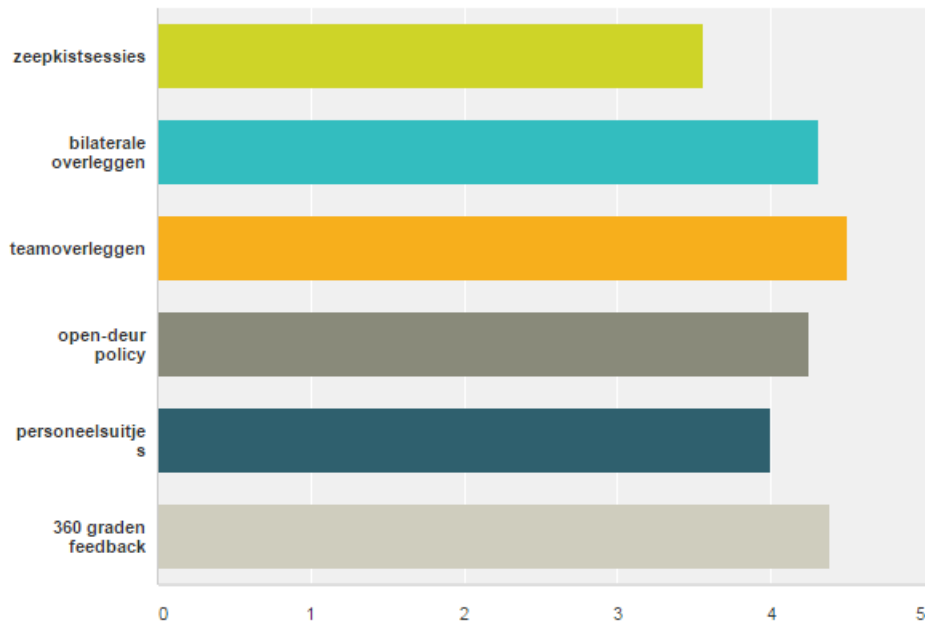
Answered: 16 Skipped: 0



	sterk oneens	oneens	neutraal	eens	zeer mee eens	Total	Weighted Average
Ik vind dat de cultuur en het klimaat binnen onze organisatie innovatie bevordert.	6.25% 1	12.50% 2	31.25% 5	50.00% 8	0.00% 0	16	3.25
Ik vind dat er wat met mijn feedback gedaan wordt in de organisatie.	0.00% 0	12.50% 2	56.25% 9	25.00% 4	6.25% 1	16	3.25

Hoe beoordeel je de volgende instrumenten ter bevordering van een open feedback cultuur en klimaat?

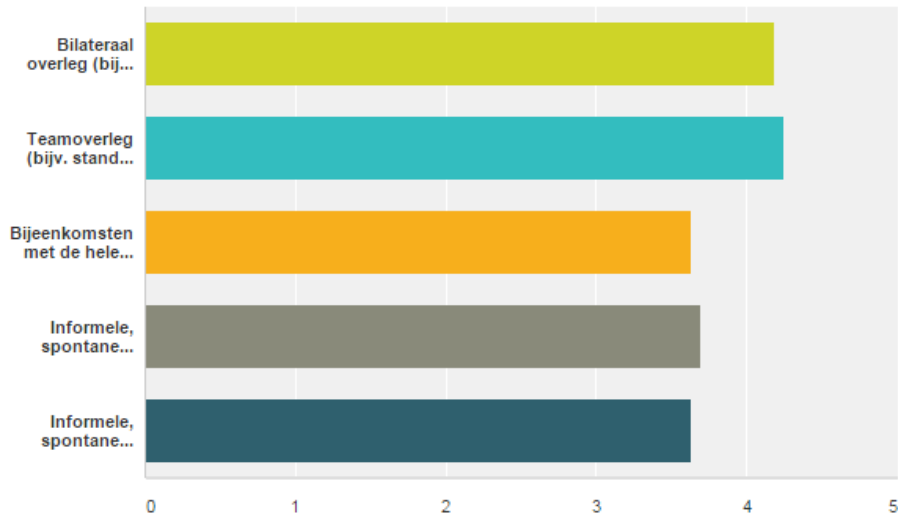
Answered: 16 Skipped: 0



	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	neutraal	belangrijk	zeer belangrijk	Total	Weighted Average
zeepkistsessies	0.00% 0	12.50% 2	25.00% 4	56.25% 9	6.25% 1	16	3.56
bilaterale overleggen	0.00% 0	0.00% 0	6.25% 1	56.25% 9	37.50% 6	16	4.31
teamoverleggen	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	50.00% 8	50.00% 8	16	4.50
open-deur policy	0.00% 0	6.25% 1	0.00% 0	56.25% 9	37.50% 6	16	4.25
personeelsuitjes	0.00% 0	6.25% 1	6.25% 1	68.75% 11	18.75% 3	16	4.00
360 graden feedback	0.00% 0	0.00% 0	6.25% 1	50.00% 8	43.75% 7	16	4.38

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in de totstandkoming van de cultuur en het feedbackklimaat van de organisatie?

Answered: 16 Skipped: 0



	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	neutraal	belangrijk	zeer belangrijk	Total	Weighted Average
▼ Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)	0.00% 0	0.00% 0	6.25% 1	68.75% 11	25.00% 4	16	4.19
▼ Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)	0.00% 0	0.00% 0	6.25% 1	62.50% 10	31.25% 5	16	4.25
▼ Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkistsessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie kwartaalcijfers)	6.25% 1	6.25% 1	25.00% 4	43.75% 7	18.75% 3	16	3.63
▼ Informele, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	0.00% 0	6.25% 1	31.25% 5	50.00% 8	12.50% 2	16	3.69
▼ Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	0.00% 0	6.25% 1	37.50% 6	43.75% 7	12.50% 2	16	3.63

Management van technologie

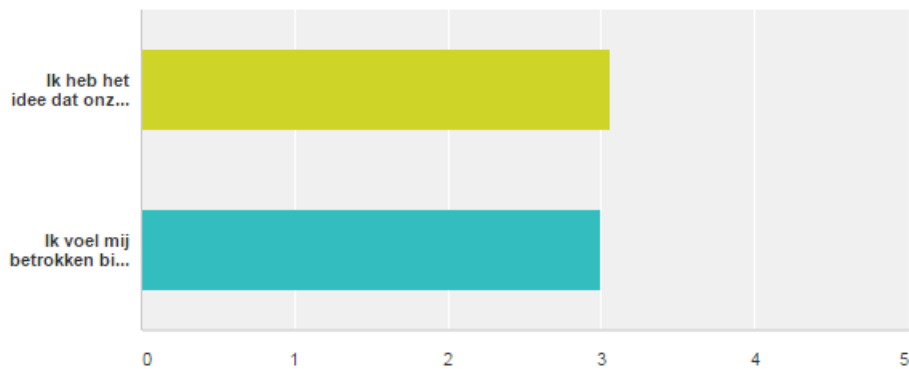
Vraag 20: Ik heb het idee dat onze organisatie inspeelt op technologische ontwikkelingen. ("zeer meeeens", "eens", "neutraal", "oneens", "sterk oneens").

Vraag 21: Ik voel mij betrokken bij technologische ontwikkelingen in de organisatie. (“zeer mee eens”, “eens”, “neutraal”, “oneens”, “sterk oneens”)

Vraag 22: Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in de totstandkoming van toekomstige technologische ontwikkelingen voor de organisatie? (“Helemaal niet belangrijk”, “niet belangrijk”, “neutraal”, “belangrijk”, “zeer belangrijk”)

Vragen met betrekking tot technologische ontwikkelingen

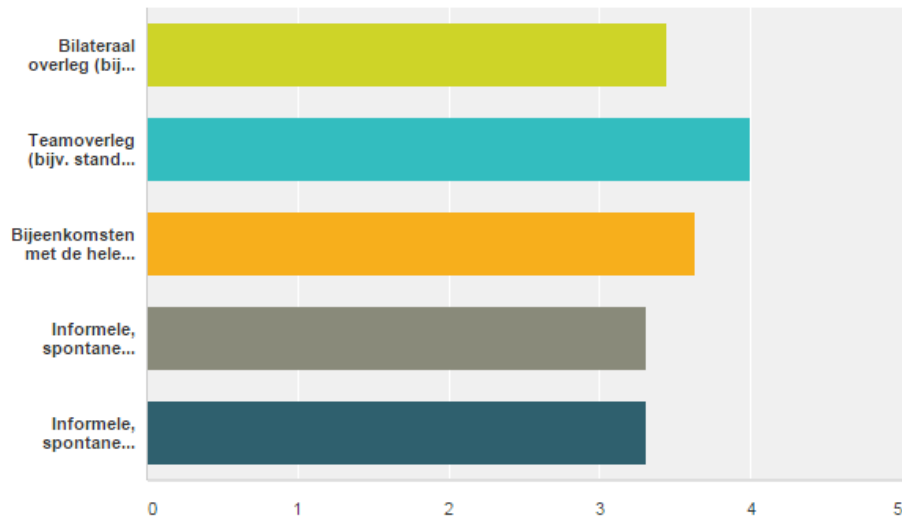
Answered: 16 Skipped: 0



	sterk oneens	oneens	neutraal	eens	zeer mee eens	Total	Weighted Average
Ik heb het idee dat onze organisatie inspeelt op technologische ontwikkelingen.	12.50% 2	18.75% 3	31.25% 5	25.00% 4	12.50% 2	16	3.06
Ik voel mij betrokken bij technologische ontwikkelingen in de organisatie.	6.25% 1	25.00% 4	37.50% 6	25.00% 4	6.25% 1	16	3.00

Hoe belangrijk vind je onderstaande feedback momenten in de totstandkoming van toekomstige technologische ontwikkelingen voor de organisatie?

Answered: 16 Skipped: 0



	helemaal niet belangrijk	niet belangrijk	neutraal	belangrijk	zeer belangrijk	Total	Weighted Average
▼ Bilateraal overleg (bijv. werkoverleg, beoordelings- en voortgangsgesprekken)	0.00% 0	25.00% 4	12.50% 2	56.25% 9	6.25% 1	16	3.44
▼ Teamoverleg (bijv. stand-up sessies, overleg met het eigen team)	0.00% 0	0.00% 0	25.00% 4	50.00% 8	25.00% 4	16	4.00
▼ Bijeenkomsten met de hele organisatie (o.a. zeepkist sessies, kwartaalbijeenkomsten, presentatie kwartaalcijfers)	0.00% 0	12.50% 2	18.75% 3	62.50% 10	6.25% 1	16	3.63
▼ Informele, spontane gesprekken met mijn collega's (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	0.00% 0	12.50% 2	50.00% 8	31.25% 5	6.25% 1	16	3.31
▼ Informele, spontane gesprekken met mijn leidinggevende (bijv. bij de koffieautomaat, op de werkplek, tijdens de lunch)	0.00% 0	12.50% 2	50.00% 8	31.25% 5	6.25% 1	16	3.31